

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GABRIEL ANDRADE LIMA DE ALMEIDA CASTELO BRANCO

**PLANEJAMENTO DE MARKETING INTERNACIONAL
ADOTADO NOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO
DO DISTRITO FEDERAL**

FLORIANÓPOLIS

2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GABRIEL ANDRADE LIMA DE ALMEIDA CASTELO BRANCO

**PLANEJAMENTO DE MARKETING INTERNACIONAL
ADOTADO NOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO
DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.
Área: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientadora: Olga Regina Cardoso, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2001

GABRIEL ANDRADE LIMA DE ALMEIDA CASTELO BRANCO

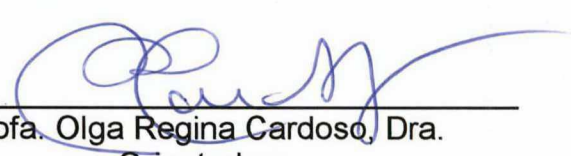
**PLANEJAMENTO DE MARKETING INTERNACIONAL
ADOTADO NOS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO
DO DISTRITO FEDERAL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.


Banca Examinadora:




Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador



Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.
Orientadora



Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Membro



Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Membro

Ficha Catalográfica

CASTELO BRANCO, Gabriel A. L. de Almeida

Planejamento de Marketing Internacional Adotado nos Consórcios de Exportação do Distrito Federal. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xiv, 167 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientadora: Olga Regina Cardoso; Co-Orientadora: Jane Iara Pereira da Costa

1. Marketing internacional 2. Planejamento de marketing 3. Exportação
4. Consórcios de Exportação

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Aos que ao passar pelo mundo, não apenas o observam, mas tentam entendê-lo realmente.

AGRADECIMENTOS

Às minhas orientadoras, Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa, pela orientação, incentivo e paciência no desenvolvimento deste trabalho.

À União Educacional de Brasília e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

A Agência de Promoção às Exportações - APEX, pelo apoio e incentivo, especialmente ao Sr. Helio Mauro França, pela amizade e pelos conselhos sempre decisivos.

Ao SEBRAE - DF, pela indicação das empresas analisadas, em especial ao amigo Adilson Santos.

À Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, na presteza pelo fornecimento das informações.

À Minha avó, Maria da Gloria Andrade Lima, pelo apoio, incentivo, carinho e preocupação impares, além do carinho e das leituras infundáveis de meu trabalho. Um exemplo na vida acadêmica.

Ao meu avô, Antônio de Almeida, mais do que saudade deixou seu exemplo de vida.

À minha mãe Ana Maria Andrade Lima de Almeida que nesses meses difíceis não poupou esforços nessa produção científica, dedicando longas horas em leituras e críticas.

Ao meu pai José Ângelo Castelo Branco, sempre preocupado.

A minha irmã, Daniela Andrade Lima de Almeida Castelo Branco, pela sua preocupação e zelo, que de forma sempre discreta me acompanhou.

A Cícere Elaine Ramos Ferreira, pelo carinho e compreensão nos fins de semana e nas noites mal dormidas.

Ao meu grande amigo, Manuel Maria de Souza Neto, exemplo e ombro amigo, batalhador por um mundo mais justo e perfeito.

Aos meus amigos Alex Cossio, Alessandra Cossio, Luiz Eduardo Passeado Barbosa, André Augusto e Daniela Medeiros Lula pela pura e simples, mas fundamental amizade.

Aos meus amigos André Luis Clímaco, Carlos Augusto de Souza, Guilherme Monteiro Pescina, João Pincovsky, Marcelo Gagliardi, Norberto Fischer, Sérgio Oliveira da Silveira e Sofia Mitsuyo Taguchi da Cunha, mais do que companheiros de mestrado, amigos de várias horas.

E a todos que de uma forma e de outra contribuíram para realização deste singelo, mas precioso, trabalho.

“Alguns vêem as coisas como elas são e perguntam por que”.

Eu prefiro ver as coisas como elas deveriam ser e perguntar, por que não.”

George Bernard Shaw

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	x
LISTA DE QUADROS E TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Justificativas.....	5
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Limitações.....	13
1.5 Estrutura do Documento	14
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1 Empresa.....	19
2.2 Planejamento de Marketing Internacional.....	25
2.2.1 Marketing	25
2.2.2 Planejamento	33
2.2.3 Planejamento de Marketing	35
2.2.4 Marketing Internacional.....	42
2.2.5 Planejamento de Marketing Internacional	48
2.3 Consórcio de Exportação.....	52
2.3.1 Exportação.....	53
2.3.2 Consórcios de Exportação	61
2.3.3 O Modelo Italiano	64
2.3.4 Tipos de Consórcios de Exportação	65
2.3.4.1 Consórcios promocionais.....	66
2.3.4.2 Consórcios Operacionais.....	68
2.3.4.3 Consórcios Monossetoriais	71

2.3.4.4 Consórcios Plurisetoriais.....	72
2.3.5 Problemática dos consórcios de exportação.....	74
3. METODOLOGIA	76
3.1 Procedimentos da Pesquisa de Campo	78
4. OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL	82
4.1 Flor Brasil – Consórcio de Exportação de Moda Praia	82
4.1.1 O Processo de Constituição do Consórcio.....	82
4.1.2 Tipo de Consórcio, Forma de Funcionamento e Gestão.....	89
4.1.3 Elementos de Marketing	91
4.1.4 Plano de Marketing Internacional.....	97
4.2 Brasília Export – Uma iniciativa de Exportação de Móveis de Brasília .	101
4.2.1 Processo de Constituição da Associação	101
4.2.2 Tipo de Associação, Forma de Funcionamento e Gestão	107
4.2.3 Elementos de Marketing	108
4.2.4 Plano de marketing internacional.....	110
4.3 Análise Comparativa.....	114
4.4 Os Planos de Marketing Internacional dos Consórcios.....	118
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	127
5.1 Recomendações	130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	133
ANEXO I	138
ANEXO II	147
ANEXO III	153
ANEXO IV	157

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 01 – Estrutura do Plano de Marketing <i>et al</i>	40
Quadro 02 – Tipos de Planos de Marketing de Westwood	41
Quadro 03 – Composição do Plano de Marketing segundo Ambrósio	42
Quadro 04 – Plano de Marketing para Exportação	50
Quadro 05 – Tipos de Consórcio de Exportação	66
Quadro 06 – Composição formadora do Consórcio Flor Brasil	83
Quadro 07 – Composição da iniciativa Brasília Export	102
Tabela 01 – Composição financeira para o projeto PSI – APEX e SINDIVESTE	88
Tabela 02 – Composição financeira para o projeto PSI – APEX e SINDIMAM	107

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

APEX – Agência de Promoção de Exportações

FAP – Fundação de Apoio a Pesquisa

FIBRA – Federação das Indústrias de Brasília

FUNCEX – Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior

ISO – International Organization for Standarization

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

PFC – Programa de Formação de Consórcio

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PSI – Programa Setorial Integrado

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio de Pequenas e Médias Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SINDIMAM – Sindicato da Indústria Moveleira do Distrito Federal

SINDIVESTE – Sindicato das Indústrias de Vestuário do Distrito Federal

RESUMO

CASTELO BRANCO, Gabriel Andrade Lima de Almeida. **Planejamento de Marketing Internacional Adotado nos Consórcios de Exportação do Distrito Federal**. Florianópolis, 2001. 181 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

O presente estudo se propõe a analisar os consórcios de exportação do Distrito Federal visando à investigação sobre os planos de marketing internacional elaborados. A pesquisa utilizou ferramental teórico adequado para estabelecer as diretrizes básicas sobre os conceitos relativos a marketing, planejamento de marketing, marketing internacional, exportação, consórcios de exportação e formas de gestão do processo produtivo das empresas envolvidas nessas iniciativas. A metodologia utilizada consistiu de pesquisa empírica e exploratória através da análise de estudos de caso. A análise revelou a forma de funcionamento e arranjo das iniciativas: o Consórcio Flor Brasil e o Brasília Export. Quanto à forma de relacionamento ambos se caracterizam como monossetoriais, enquanto que a finalidade de um se enquadra como operacional e a do outro como promocional. Quanto aos planos de marketing pode-se apenas observar a formulação mental com a utilização de aspectos teóricos, não sendo detectada a existência formal desses. Por fim, uma série de recomendações, à luz de teorias abordadas pelas Engenharia da Produção e Administração foi elaborada.

Palavras-Chave: marketing, plano de marketing, consórcio de exportação

ABSTRACT

CASTELO BRANCO, Gabriel Andrade Lima de Almeida. **Planejamento de Marketing Internacional Adotado nos Consórcios de Exportação do Distrito Federal**. Florianópolis, 2001. 181 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

The present study proposes to analyze the Distrito Federal's export consorts viewing an investigation about elaborated international marketing plans. The search was used theoretical method adequate for establish basics guidelines on concepts for marketing, marketing plan, international marketing, exportation, export's consort and management ways used for involved enterprises. The used method was an empirical and exploratory search, including interviews, through case studies. The initiatives analysis shows how those works and their arrangement: on the Flor Brasil and the Brasília Export exports consorts. By the form on their internal relations, both are characterized to be formed for enterprises ho work on the same economy sector, while the purposes are some different: one frame is operational and the other is promotional. On the marketing plans is possible to observe only a mental formulations ho use some theoretical side, and can't be possible to detects the formal plans. In the end is possible verify innumerable recommendations for another academic works on the production engineering and business areas.

Key-Words: marketing, marketing plan, export consortium

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema

No processo de abertura econômica verificou-se a imposição de um novo ritmo à economia brasileira, afetando sobremaneira a vida das empresas e das organizações brasileiras independente de seu porte.

Observou-se durante a ocorrência desse fato, um acréscimo das importações sem uma contrapartida no aumento dos volumes nas exportações. Gerando, assim, o déficit comercial brasileiro.

Um aspecto evidenciado, à época, foi a pequena participação de empresas de pequeno e médio porte, nas exportações brasileiras.

Acredita-se, atualmente, que a constituição de consórcios de exportação seja um elemento indispensável para o êxito comercial externo de pequenas e médias empresas. No entanto, é fundamental a inclusão de um plano de marketing internacional para assegurar o sucesso das atividades dos consórcios de exportação. O planejamento de marketing internacional constitui o instrumento orientador das ações empresariais dos consórcios.

Do ponto de vista governamental, observa-se uma pressão para a reversão dos valores da balança comercial, em níveis negativos desde 1995. Identifica-se como alternativa para a reversão do quadro, a ampliação dos volumes de exportação e a atração de novas empresas para as atividades exportadoras. A condução de mais empresas para a exportação provoca um

aumento das operações no mercado internacional, numa forma de compensação, diminuindo a pressão pelos volumes das importações.

Com o foco de atuação centrado na exploração de mercado estrangeiro, as ações de marketing despontam com especial atenção.

A confecção de um plano de marketing é necessária à medida que promovem a discussão e a identificação de produtos, sua distribuição e os mercados-alvo a serem explorados pela exportação.

O planejamento pode ser apontado como uma importante ferramenta de aplicação gerencial. A atividade de planejamento deve preceder as iniciativas empresariais de forma a conduzir um processo decisório que se inicia antes da ação específica para a atividade, assim focando elementos específicos, nesse caso associados às ações de marketing. (Oliveira, 1999)

As vantagens do planejamento estão na gestão de ambientes em constante mudança, auxiliando na exploração de oportunidades e de ameaças, levantando discussões sobre objetivos e responsabilidades para as empresas, norteando, assim, a organização, no atendimento de seus objetivos. (Stevens *et al*, 2001)

É no marketing que o planejamento se faz mais necessário pois possibilita a compreensão da complexidade do ambiente no qual se inserem as organizações e o traçado de ações capazes de atender às metas e objetivos específicos.

“Em nenhuma parte da organização o planejamento se faz mais necessário quanto no marketing. A complexidade do ambiente atual em termos de restrições sociais, legais, ambientais,

econômicas, competitivas e de recursos requer alto grau de competência para promover uma estrutura adequada a um curso de ações que uma organização pode seguir para alcançar os resultados desejados”. (Stevens *et al*, 2001 p 12)

Pode-se verificar, então, que a atividade de planejamento tem forte influência sobre as ações de marketing, tendo em vista, principalmente, o ambiente em que se encontra inserida.

O entendimento sobre o processo de planejamento é valioso para a empresa ajudando seus gestores a se organizarem sobre o processo de marketing, incorporando e identificando conceitos como: objetivo, missão, segmentação e estratégias de penetração de mercado, posicionamento, entre outros, assim como, a sua adequação aos requisitos exigidos pela atividade exportadora necessária à atuação em outros mercados. (Stevens *et al*, 2001)

A criação de consórcios de exportação, grupos de empresas unidas especificamente para exportar apresentaram-se como um caminho interessante, pelos órgãos do Governo Federal, para a introdução de novas empresas no comércio exterior. Por se tratar de uma iniciativa ou de um mecanismo não difundido em nossa cultura empresarial, os campos de análise sobre sua aplicação e suas características carecem de maiores estudos e investigações.

A condução de uma empresa de pequeno ou de médio porte, no Brasil, já enfrenta enormes desafios, que podem ser ampliados quando redirecionadas para atuação em outros mercados. Vivenciam limitações de várias naturezas, principalmente, no que diz respeito a recursos humanos e financeiros. A

reorientação produtiva e de ação de marketing, necessários, não podem ser vistos como complicadores adicionais, como mais uma atividade a ser desenvolvida e custeada.

A concepção e a adoção de um plano de marketing internacional representam um marco para direcionamento de atuação das empresas formadoras de um consórcio de exportação.

O planejamento de marketing orienta o esforço de conquista de novos mercados, bem como sua manutenção, que em um cenário globalizado requer ferramentas mercadológicas agressivas, coerentes e de aplicação factível.

Mais do que uma ferramenta de marketing, o plano é um elemento fundamental na gestão de um empreendimento que vincula interesses diferentes e leituras diferenciadas de ambiente. Como se trata de uma associação de empresas, a leitura, assim como, os caminhos e as diretrizes devem estar claros para todos os participantes.

O tema "Planejamento de Marketing Internacional Adotado nos Consórcios de Exportação do Distrito Federal" apresenta-se, desta forma, de suma importância para desenvolvimento das pequenas e médias empresas e de suas inserções no mercado internacional.

1.2 Justificativas

O processo de abertura comercial apresenta uma série de oportunidades ao país.

Kenen (1998) considera que é através da participação no comércio internacional que cada economia nacional usa seus recursos da maneira mais eficiente, concentrando-se nas atividades mais adequadas para a obtenção de significativas economias de escala. O comércio internacional aumenta a renda real de cada país.

Observa-se, então, que a participação de um país em atividades vinculadas ao comércio exterior pode ser um elemento interessante de ganhos de escala em termos produtivos, proporcionando uma utilização mais eficiente dos recursos alocados, além de ser uma fonte de ganhos de capital externo, um cenário interessante para a nação, de forma ampla.

Por outro lado, o processo de exposição da economia nacional ao mercado externo também pode apresentar uma série de riscos. A abertura comercial expôs o espaço antes ocupado apenas pelas empresas nacionais às empresas de outros países, conseqüentemente diminuindo o *market share* das empresas brasileiras. Essa competição mais acirrada forçou-as a identificar alternativas que lhes conferissem melhores condições competitivas. Esse sintoma pôde ser melhor percebido pelos valores acumulados da Balança Comercial Brasileira que nos últimos cinco anos apresentou uma reversão do seu saldo com o montante de importações superando as exportações.

No caso brasileiro, a exposição econômica vivenciada nas décadas de 70 e 80 mostrou-se fortemente condicionada pela condução de uma política externa restritiva, pautando-se basicamente na substituição das importações. Oliveira Júnior (2000) aborda esse aspecto.

“Durante várias décadas, o Brasil teve uma política industrial baseada na substituição de importações, o que implicava um baixo grau de abertura ao exterior. Buscava-se proteger a indústria nascente, de modo que o país pudesse, inicialmente, se industrializar e, posteriormente, introduzir setores tecnologicamente mais avançados e com maior valor agregado”.

(Oliveira Júnior, 2000 p 3)

Nesse período, a economia nacional sofreu grandes transformações. O setor externo da economia atuou sob vários tipos de pressão e condicionantes de políticas econômicas e fiscais internas. Ainda no início dos anos 80 vivenciaram-se as conseqüências de uma crise de abastecimento de petróleo e de dívida externa, o que pressionou fortemente a obtenção de resultados com ganhos com exportações e um refreamento mais forte sobre os volumes de importação, forçando assim a geração de superávits comerciais para financiar as contas nacionais. Ainda naquela década, o processo inflacionário afetou fortemente a performance do setor externo, se subordinando diretamente aos planos de estabilização econômica implementados.

Desde 1988, o Brasil iniciou programa de abertura comercial promovendo gradativamente a retirada das barreiras às importações, expondo as empresas e os consumidores a novos produtos e padrões de qualidade

diferenciados, conjugado com um processo de valorização da moeda nacional, que culminaram com o retorno da participação dos produtos importados na economia e no sistema produtivo nacional.

A década de noventa foi marcada pelo aprofundamento da abertura comercial brasileira tendo como marco a criação e implementação do MERCOSUL, Mercado Comum do Sul, um bloco econômico que vincula o Brasil, a Argentina, o Paraguai e o Uruguai.

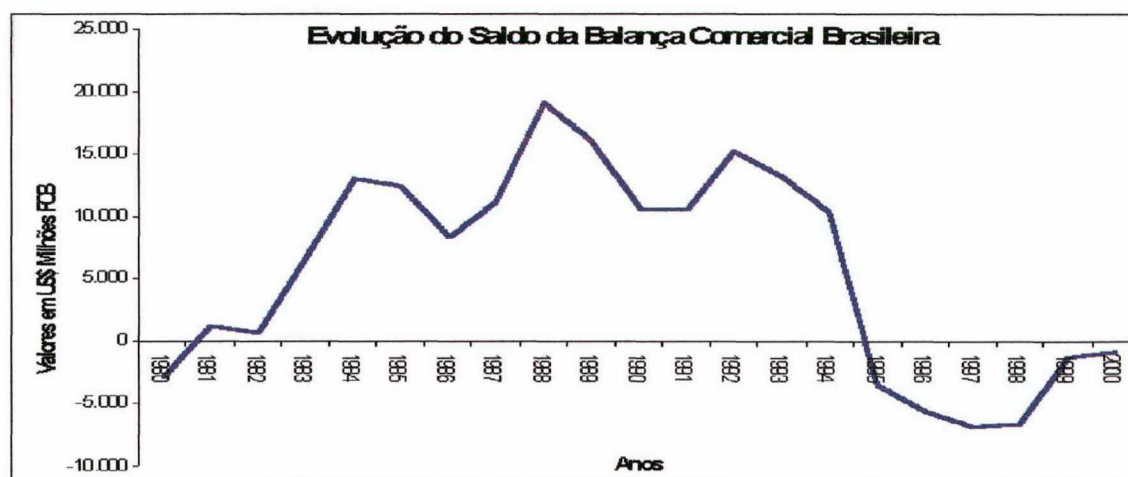
Horta e Souza (2000) no estudo “A Inserção das Exportações Brasileiras: análise setorial no período 1980/96” analisa a abertura comercial brasileira, a exposição do país aos produtos importados e a necessidade de competitividade e produtividade da produção doméstica.

“A partir de 1990, com o aprofundamento da abertura comercial e a criação do MERCOSUL, o setor externo da economia volta a desempenhar um papel ativo na política econômica, cuja ênfase passa a ser aumentar substancialmente a exposição do país aos produtos importados, tendo como objetivos incrementar a competitividade e produtividade da produção doméstica”. (Horta; Souza, 2000 p 1)

Na década de 90, a abertura comercial e as políticas econômicas aplicadas colocaram taxas de câmbio e outros fatores econômicos favorecendo importações, o que promoveu o aumento dos volumes das compras internacionais, sem uma contrapartida nas exportações. Como resultado, observa-se a reversão do saldo da Balança Comercial Brasileira, expressa no gráfico 01.

Tal cenário orientou uma política nacional com a adoção de mecanismos que contornassem essa tendência. Destaca-se, nesse contexto, o Programa Especial de Exportações - PEE, da Presidência da República, que teve a incumbência de desenvolver e aumentar os montantes do comércio exterior brasileiro, com especial atenção nos volumes de exportação, a fim de reverter a tendência do saldo comercial do país.

Gráfico 01 – Saldo Comercial Brasileiro 1980 a 2001



Fonte: SECEX/MDIC, 2001

Em identificação feita pela Secretaria de Comércio Exterior, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, detectou-se ainda uma baixa participação de empresas de pequeno e médio porte nas exportações do país. Dessa forma algumas ações foram lançadas de forma direcionadas a essas empresas.

Foram formuladas campanhas de incentivo à introdução de novas empresas no mercado internacional, principalmente, com o apelo de aumento das margens internas de faturamento, de vendas e de rentabilidade, assim como ações de desenvolvimento profissional e institucional.

Contudo, para pequenas e médias empresas, a identificação da atividade exportadora, como alternativa de negócios, independe de uma ação de governo. Muitas vezes levada apenas em nível institucional, requer, entretanto, a tomada de decisões empresariais específicas para o problema em questão: começar a exportar.

Surge como alternativa o mecanismo de associação de empresas com objetivos específicos de explorar mercados exteriores, identificados como consórcios de exportação. Trata-se de uma iniciativa que visa a promoção de alianças entre empresas com vistas à promoção dos seus produtos e de suas vendas em mercados internacionais diversos, ampliando assim os montantes das exportações brasileiras. Esse mecanismo muda substancialmente a forma de relacionamento das empresas brasileiras, gerando impactos em seus processos de trabalho, tecnologias aplicadas e vínculos empresariais. Os consórcios interferem diretamente sobre os processos produtivos das empresas envolvidas.

Os consórcios de exportação constituem uma forma ou sistema de produção por associação de empresas, com a finalidade específica de explorar outros mercados que não o nacional. Eles ensejam estudos específicos sobre os impactos das relações empresariais nos processos produtivos. Estes aspectos constituem objetos de estudo da engenharia da produção.

A administração da produção envolve uma série de atividades que produzem impactos diretos sobre os processos produtivos, adequando ou tornando aptas as empresas ao acesso a mercados diferenciados, seja em termos de qualidade, seja em termos de conformidade ou tratos com consumidores e informações, transpondo assim as margens naturais do conceito tradicional de produção.

Slack *et al* (1997) consideram a função produção como central para a organização por que produz os bens e os serviços que são a razão de sua existência. Também considera que “muitas das atividades das organizações ocorrem fora das fronteiras tradicionais da função produção, embora tenham efeito sobre a maneira que se produz bens e serviços”. (Slack *et al*, 1997 p.55)

O trato dos aspectos mercadológicos constantes nos planos de marketing adotados pelos consórcios de exportação tem interferência direta sobre a forma como se estruturam os processos produtivos das empresas formadoras dessas associações.

Na constituição de um consórcio, o cerne existencial de cada uma das empresas envolvidas, assim como na associação continua sendo a função produção.

Da mesma forma, a exploração de mercados diferenciados, através de sistemas de exportação, também influencia e direciona a forma e aspectos relativos à produção nas empresas, como o planejamento da produção ou o desenvolvimento de produtos e serviços capazes de atender demandas específicas.

Os planos de promoção têm reflexos diretos sobre as atividades e sobre as responsabilidades da produção. Ressalta-se que a questão da promoção é elemento constante da análise de marketing. (Slack *et al*, 1997)

As aplicações dos elementos de marketing, entretanto, devem ser antecidos pela atividade de planejamento.

O planejamento mercadológico considera as ações necessárias para que os objetivos empresariais sejam atingidos, suas implicações, assim como orienta o desenvolvimento sistemático das mesmas.

“O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades”. (Cobra, 1992 p.87)

Os mecanismos utilizados nos planejamentos encontram-se explicitados nos planos de marketing que constituem um dos elementos mais importantes do processo de marketing, já que, desenvolvem uma série de análises e expressões sobre oportunidades, objetivos, estratégias, programa de ação e projeção de resultados esperados. (Kotler, 1999 p.100)

A análise dos elementos constantes dos planos de marketing tem importância singular para o desenvolvimento das empresas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a relevância dos planos de marketing internacional, adotados pelos consórcios de exportação, que reúnem pequenas e médias empresas do Distrito Federal.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os elementos constantes nos planos de marketing;
- Identificar os tipos de consórcios de exportação;
- Caracterizar os consórcios de exportação do Distrito Federal;
- Analisar os consórcios de exportação no Distrito Federal;
- Analisar os planos de marketing adotados;
- Constatar o estágio de planejamento e planos formais de marketing internacional em que se encontram os consórcios de exportação do Distrito Federal.
- Comparar a formatação dos consórcios de exportação do Distrito Federal a partir de planos de marketing internacional aplicados.

1.4 Limitações

As limitações para a confecção desse trabalho são de diversas naturezas e ordens, dentre as quais ressalta-se o próprio universo analisado: os consórcios de exportação do Distrito Federal.

Seja por fatores geográficos ou por elementos econômicos próprios, de acordo com as estatísticas da Secretaria de Comércio Exterior, registradas na Balança comercial Brasileira, o Distrito Federal é a unidade da federação com menor representatividade nas exportações. A baixa participação nas exportações reflete a existência de apenas duas iniciativas de criação de consórcios de exportação; iniciativas tímidas, principalmente, quando comparadas com as existentes em outros estados da federação, em especial com as regiões Sul e Sudeste.

A cultura empresarial também constituiu um entrave à pesquisa, pelo cerceamento de fornecimento de informações relativas aos planejamentos de marketing e critérios de produção adotados pelos consórcios.

Em relação à pesquisa, vale ressaltar que esta não abordará a confecção dos planos de marketing, limitando-se a analisar os elementos de planejamento de marketing aplicados pelos consórcios objetivando o desenvolvimento das atividades exportadoras.

Além desses pontos, a pesquisa não abordará aspectos relacionados a pesquisa de mercado; elementos de qualidade; conformidade de produtos; aspectos financeiros; comportamento e aspectos de relacionamento e cultura empresarial nas associações; mecanismos e formas de controle sobre os

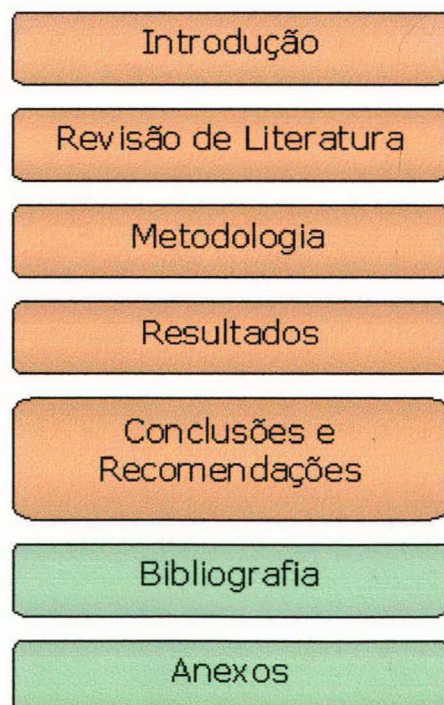
procedimentos de exportação; de proteção de mercados; e aspectos legais da constituição dos consórcios de exportação.

Cada um desses elementos constitui um campo específico de estudos que podem ser abordados em pesquisas futuras.

1.5 Estrutura do Documento

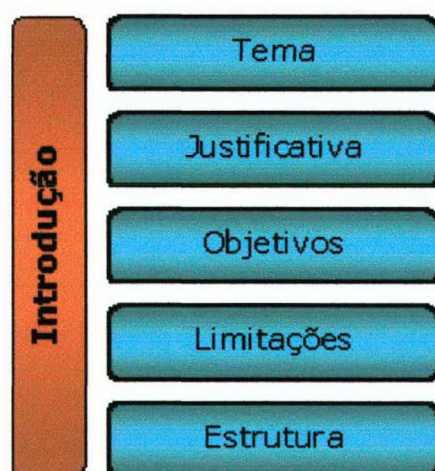
A dissertação é composta de cinco capítulos: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Resultados e Conclusões e Recomendações. Segue-se as Referências Bibliográficas e os Anexos, como pode ser observado na Figura 1

Figura 01 - Estrutura da Dissertação



O capítulo Introdução apresenta o tema, sua justificativa, o objetivo geral e os específicos, as limitações e a estrutura do presente trabalho, como demonstrado na Figura 02.

Figura 02 - Estrutura da Introdução



O tema enfoca o objeto de estudo relacionando planejamento, marketing, exportação, engenharia de produção e a realidade dos consórcios de exportação do Distrito Federal.

As justificativas ressaltam a relação existente entre o tema proposto e a engenharia de produção.

Os objetivos descritos orientam os resultados a serem alcançados na pesquisa.

Concluindo a introdução observam-se as Limitações, contemplando os assuntos não abordados, possibilitando estabelecer um foco mais preciso ao presente trabalho.

A Revisão da Literatura possibilita uma compilação crítica de várias publicações sobre o tema da pesquisa, estabelecendo um referencial teórico para o trabalho. O referencial teórico servirá de suporte ao desenvolvimento da pesquisa e foi desenvolvido observando-se as considerações da Metodologia Científica do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Sua estrutura interna divide-se em três grandes itens. O primeiro versa sobre Empresa, o segundo sobre Planejamento de Marketing Internacional e o terceiro sobre Consórcios de Exportação, como pode ser verificado na Figura 03.

Figura 03 - Estrutura da Revisão de Literatura



Inicialmente observa-se a definição de empresa e as caracterizações de microempresa, empresa de pequeno porte, pequena, média e grande empresa.

O Planejamento de Marketing Internacional observa definições sobre marketing, planejamento, planejamento de marketing, marketing internacional e, finalmente, planejamento de marketing internacional.

No Consórcio de Exportação são apresentadas as definições sobre exportação, consórcios de exportação, o modelo italiano de consórcios e os tipos de consórcios.

Os tipos de consórcios são detalhados por formas de relacionamento e finalidades.

A metodologia orienta, detalha e esclarece os caminhos no desenvolvimento do estudo ora apresentado.

O capítulo Os Consórcios de Exportação do Distrito Federal expõe as informações levantadas na pesquisa de campo pertinentes às atividades exportadoras. Inclui-se a descrição das organizações selecionadas, a análise dos dados obtidos para cada iniciativa individual e uma análise comparativa entre as mesmas, ressaltando-se os planos de marketing internacional adotados por cada iniciativa.

Figura 04 - Estrutura do Capítulo de Os Consórcios de Exportação do Distrito Federal



As Conclusões e Recomendações analisarão como os objetivos traçados foram atingidos e em que momento isto ocorreu, assim como, foram feitas recomendações a serem incorporados à dinâmica das atividades das iniciativas estudadas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O desenvolvimento da dissertação requer o levantamento de referencial teórico a ser validado nos estudos de caso. A revisão da literatura ressaltará os elementos: empresa, marketing, planejamento, planejamento de marketing, marketing internacional, planejamento de marketing internacional, exportação, consórcios de exportação, tipos de consórcio de exportação e problemática dos consórcios de exportação.

2.1 Empresa

Presentes em nosso cotidiano, as empresas são organizações formadas por indivíduos com o objetivo de realizar transações e promover a satisfação das necessidades das pessoas. Segundo Chiavenato (1995, p. 3):

“Uma empresa é um conjunto de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Geralmente, as empresas são construídas de várias pessoas, embora existam empresas individuais, formadas por um só indivíduo.”

Pode-se, assim, determinar que as empresas são organizações formadas por pessoas, que se identificam por objetivos comuns e exploram recursos materiais e financeiros para o alcance de seus objetivos.

Os objetivos empresariais podem ser divididos em diretos e indiretos. Os objetivos diretos dizem respeito à produção e à venda de mercadorias ou de serviços, enquanto os objetivos indiretos dizem respeito à geração de lucro, o atendimento das necessidades dos clientes e o atendimento das necessidades da comunidade onde está localizada, como a geração de empregos e a disseminação da atividade econômica (Chiavenato, 1995).

As empresas podem ser classificadas pelo tipo. Os tipos de empresas são divididos de acordo com o ramo de atividade, já que todas elas se destinam à produção de algo, quer seja um bem quer seja um serviço. Os bens podem ser divididos em duas categorias: bens de consumo e bens de produção (Chiavenato, 1995).

Para Kotler (1998) os bens de consumo podem ser divididos em: bens de conveniência, bens de compra comparada, bens de especialidade e bens não procurados; de acordo com os respectivos hábitos de compra.

“Bens de conveniência são bens que o consumidor, geralmente, compra com frequência, de imediato e com mínimo esforço” (Kotler, 1998, P. 385). Os bens de conveniência podem ser subdivididos em: bens de consumo geral, representando aqueles que são adquiridos regularmente; bens de impulso, que são amplamente expostos e comprados sem qualquer esforço de pesquisa; e, bens de emergência, que são comprados diante de necessidades prementes.

Os bens de compra comparada são aqueles em que o consumidor estabelece uma relação de comparação para aquisição do bem. Como exemplo pode-se citar a aquisição de móveis e artigos de vestuário. Segundo Kotler (1998, P. 385) os “Bens de compra comparada são os que o

consumidor, no processo de seleção e compra, compara, caracteristicamente, baseado na adequação, qualidade, preço e estilo”.

Os bens de compra comparada podem ser subdivididos em: homogêneos, similares em qualidade e diferentes em preço e heterogêneos; onde as características são determinantes para sua aquisição (Kotler, 1998).

Os bens de especialidade podem ser definidos como aqueles bens que não depende de condições de oferta próxima, conveniente ou que seja estabelecida uma comparação decisiva para sua aquisição. Nesse caso, os compradores estão dispostos a percorrer longas distâncias e investir tempo na aquisição dos bens. Para Kotler (1998, P. 385) bens de especialidade são:

“Bens com características e/ou identificação de marcas exclusivas, para as quais um grupo significativo de compradores está habitualmente disposto a fazer um esforço especial de compra.”

Bens não procurados são aqueles bens que necessitam de uma maior visualização por parte dos consumidores, sendo necessário um investimento em propaganda ou em vendas pessoais. As vendas pessoais dizem respeito ao trato de questões específicas de alguns clientes quando da necessidade de aquisição de bens pouco visíveis ou não habituais, tal como lápides de túmulos. Segundo Kotler (1998, P. 386) os bens não procurados são:

“Bens sobre os quais o consumidor não tem conhecimento ou sobre os quais sabe pouco, mas que não pensa normalmente em comprar. Novos produtos, como detectores de fumaça e processadores de alimentos, são bens não procurados até que o consumidor tome conhecimento deles pela propaganda”.

Os bens de produção ou bens de capital, segundo o Dicionário de Economia e Administração de Paulo Sandroni (1996, P. 42), podem ser definidos como:

“Bens que servem para a produção de outros bens, especialmente os bens de consumo, tais como máquinas, equipamentos, material de transporte e instalações de uma indústria. Alguns autores usam a expressão bens de capital como sinônimo de bens de produção; outros preferem usar essa última expressão para designar algo mais genérico, que incluem ainda os bens intermediários (matéria-prima depois de algumas transformações, como, por exemplo, o aço) e as matérias-primas”.

Os bens de produção podem ser entendidos como os bens que são utilizados ou que contribuem para confecção de outros bens. Nos bens de produção se enquadram as máquinas e equipamentos necessários para a fabricação de bens de consumo ou mesmo de bens de produção de partes e peças.

As empresas podem ser divididas quanto ao ramo de atividade em que atuam. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, as empresas podem variar de acordo como ramo de atividade, a saber: empresas industriais, empresas comerciais e empresas de prestação de serviços.

As empresas industriais caracterizam-se por suas atividades que envolvem a transformação de matérias-primas em produtos com outra forma mais acabada e mais apropriada para o consumo. Para tanto, as empresas

podem utilizar esforços manuais ou com auxílio de máquinas e ferramentas. As empresas industriais abrangem os segmentos que vão do artesanato até a produção de instrumentos eletrônicos.

As empresas comerciais caracterizam-se pela venda direta ao consumidor que pode ser o consumidor final ou outra empresa comercial, caracterizando o comércio varejista e o comércio atacadista, respectivamente.

As empresas prestadoras de serviços são caracterizadas pelas atividades que não resultam na entrega de uma mercadoria, e sim no fornecimento do próprio trabalho ao consumidor. Essas empresas geralmente se desenvolvem em setores como educação, saúde, lazer, transporte, telecomunicações, dentre outros.

As empresas ainda podem ser divididas quanto ao seu porte, que pode variar entre micro, pequena, média e grande empresa.

Várias entidades utilizam formas distintas para classificar o porte das empresas. O SEBRAE utiliza os critérios definidos pela Lei nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, para identificar as microempresas e as empresas de pequeno porte.

As empresas consideradas microempresas são aquelas que têm faturamento anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 e as empresas de pequeno porte são as que possuem faturamento anual entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00.

Exclui-se desse enquadramento, conforme determina o artigo terceiro da referida Lei, as empresas com participação de pessoas domiciliadas no exterior, de outras pessoas jurídicas, de pessoas físicas titulares de firmas

mercantis ou de outra empresa que tenha tratamento jurídico diferenciado, salvo se a participação for inferior a 10% do capital social.

As exclusões não se aplicam à participação de microempresas ou empresas de pequeno porte em centrais de compras, consórcios de exportação, bolsas de subcontratação e outras formas de associação assemelhadas.

Para os demais casos, O SEBRAE (1992) utiliza uma variação de análise que leva em consideração o número de empregados de acordo com o ramo de atividade.

Para as empresas industriais fica considerado a pequena empresa aquela que tiver de vinte a 99 funcionários; a média empresa aquela que tiver de cem a 499 funcionários e a grande empresa aquela que com mais de quinhentos funcionários.

Para as empresas comerciais e prestadoras de serviços, as pequenas empresas são aquelas que têm entre dez e 49 funcionários, as médias são aquelas que têm entre cinquenta e 99 funcionários e as grandes empresas aquelas que tiverem mais de cem funcionários.

Assim mesmo, fica alertado que esses números não representam limites rígidos, ressaltando-se a necessidade de consultas aos Balcões SEBRAE periodicamente. (SEBRAE, 1992).

2.2 Planejamento de Marketing Internacional

Os conceitos de marketing e planejamento serão apresentados inicialmente assim como a integração entre os mesmos. Em seguida serão abordados os conceitos de marketing internacional. Por fim, agregando as partes já enfocadas, abordar-se-á o Planejamento de Marketing Internacional.

2.2.1 Marketing

A definição de marketing tem tomado amplo espaço na literatura. Identificar o marketing apenas como os esforços no sentido de promoção ou de venda não significa necessariamente a compreensão ampla e exigida sobre a matéria. Como apontado por McCarthy e Perreault (1997, p 19),

“Se a maioria das pessoas for forçada a definir marketing, inclusive alguns gerentes de empresas, eles afirmarão que marketing significa ‘venda’ ou ‘propaganda’. É verdade que são partes de marketing, mas marketing é muito mais do que venda e propaganda”.

A falta de compreensão sobre o que seja marketing transcende a área de contato com o cliente. Segundo uma visão tradicional, essa incompreensão sobre as atividades e sobre a área de atuação do marketing ainda se encontra instalada em grande parte das pessoas, principalmente naquelas que não tiveram contato formal com a disciplina.

A melhor compreensão sobre o tema pode ser observada na obra “Administração de Marketing” de Philip Kotler, que afirmou que marketing “é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor, com outros” (Kotler, 1998, p. 27). Neste caso, observa-se que o tema transcende o ato comercial, gerando implicações sociais, criadas a partir de uma demanda por produtos. A expectativa de troca de valores por produtos identifica a exata necessidade da troca de bens e produtos, os quais podem estar ou não criados. Entenda-se por produto o somatório de bens, serviços e idéias.

O conceito de marketing enfoca como pontos centrais as observações de elementos dos quais pode-se destacar: as necessidades, os desejos e as demandas; os produtos, o valor, o custo e a satisfação advinda; a troca e a transação; os relacionamentos e as redes de influências; os mercados, as empresas e os consumidores potenciais, como demonstrado na Figura 05 (Kotler, 1998).

Figura 05 – Conceitos Centrais de Marketing

Conceitos Centrais de Marketing



Fonte: Kotler, 1998 p. 28.

As “necessidades, desejos e demandas” são saciadas ou satisfeitas pelo consumo de produtos. Um produto pode referenciar três componentes distintos: bem(ns) físico(s), serviço(s), e idéia(s). O conceito de produto toma, assim, uma forma ampliada, transcendendo à percepção simples de um bem físico. A esta se adicionam os serviços ou mesmo idéias.

O conceito identificado como necessidade diz respeito ao estado de privação de alguma necessidade básica, como a de alimentação, de segurança ou de abrigo. Como apontado por McCarthy e Perreault (1997, p.116), “desejos são as ‘necessidades’ aprendidas durante a vida de uma pessoa”. Já as “demandas” são as necessidades apoiadas pelo poder de compra, que resultam na busca de um elemento específico.

Os elementos valor, custo e satisfação conflitam-se entre si. O valor estabelece uma relação de custo e proporciona, por sua vez, um estado de satisfação.

A obtenção de produtos decorre da realização de trocas, ou melhor, de transações. Nesse aspecto, o marketing reveste-se das dimensões valor, condições de obtenção, tempo e local onde serão transacionados os bens. O elemento transação envolve em si o conceito de troca, e não, a simples transferência. Numa transação, algo é dado em troca de um produto, diretamente proporcional ao valor do objeto recebido, de acordo com a percepção das partes envolvidas.

Para tanto, é necessário que sejam constituídos relacionamentos ou redes de influência, de longo prazo, envolvendo consumidores, fornecedores, distribuidores e revendedores. Isto constitui a chamada rede de marketing. A

rede de marketing nada mais é do que a conjugação dos *stakeholders* que a apóiam (Kotler, 1998).

Ambientalmente, esses fatos ocorrem em um espaço denominado mercado. O mercado considera todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico e que estão dispostos e habilitados para fazer uma troca de modo a satisfazê-los. O uso da expressão mercado toma algumas conotações, de acordo com a situação e com a forma de uso. Serve para indicar local onde acontecem as trocas, nomear um grupo ou grupos de consumidores ou compradores, indicar espaço geográfico ou área de atuação de empresas.

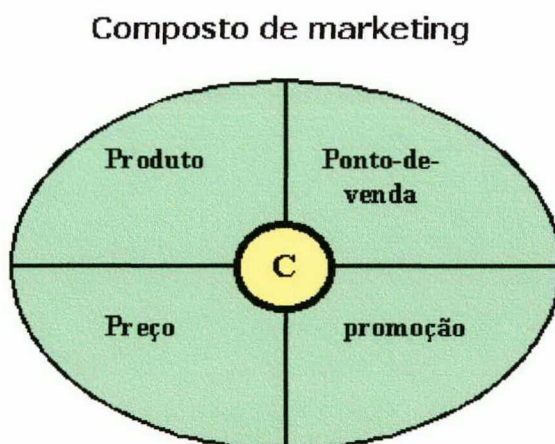
Assim, o marketing identifica-se como uma ferramenta ou conjunto de ferramentas destinadas a realizar trocas. Nesse caso, as trocas são realizadas apoiando-se em processos de marketing, bem como, nas necessidades e desejos dos consumidores potenciais, que por sua vez dispõem dos meios e disposição para se tornarem praticantes de marketing. (Kotler, 1998)

Os conceitos de marketing embasam os processos de planejamento e de execução das ações geradoras de produtos, bens, serviços ou idéias. Os conceitos englobam definições sobre suas concepções, o preço a ser praticado e as formas de atribuição de preços, as ferramentas e os mecanismos de promoção, a identificação dos canais e as formas de distribuição dos produtos, bens, serviços ou idéias, gerando condições de estabelecer sistemas de trocas que satisfaçam as necessidades individuais e as metas organizacionais. (Kotler, 1998)

A organização dos elementos de marketing pode ser reduzida à combinação de quatro itens básicos que formam o composto de marketing ou o *mix* marketing.

O composto de marketing tem por objetivo atender os consumidores através da utilização e do arranjo dos elementos: produto, ponto-de-venda, promoção e preço. Assim, o composto de marketing também é conhecido como quatro Ps (McCarthy, Perrault, 1999). Pode-se observar melhor esse conceito na Figura 06.

Figura 06 – Composto de Marketing



fonte: McCarthy e Perrault, 1999, p. 45

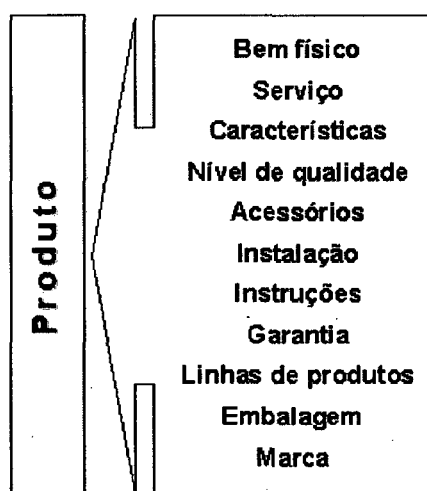
No cento da figura pode-se observar a letra "C" que representa o consumidor. Muito embora o consumidor apareça na representação dos quatro Ps, ele não faz parte do composto de marketing. A sua representação indica que todos os esforços de marketing destinam-se ao seu atendimento. "O C

representa os consumidores específicos – o mercado-alvo” (McCarthy, Perrault, 1999, p 45)

As avaliações sobre produto visam identificar qual o tipo que deve ser desenvolvido para cada mercado-alvo. Observa-se que a aquisição de produtos está vinculada à sua utilidade e não ao seu conteúdo. “A importância dos produtos físicos não está muito em possuí-los, mas na obtenção dos serviços que proporcionam...” Kotler (1998, p 28)

A composição do composto produto pode ser mais bem compreendida na Figura 07.

Figura 07 - Composto Produto



Fonte: McCarthy e Perrault, 1999, p. 45

Os aspectos relativos a ponto-de-venda dizem respeito à logística de como fazer o produto chegar até o seu consumidor (McCarthy, Perrault, 1999). Isso se dá pela identificação de um canal de distribuição que atinja o mercado-alvo, o que pode ser observado na Figura 08.

Figura 08 - Composto Ponto-de-venda



Fonte: McCarthy e Perrault, 1999, p. 45

A promoção trata da comunicação com o mercado-alvo envolvendo os aspectos: venda pessoal, venda em massa, propaganda, publicidade e promoção de vendas.

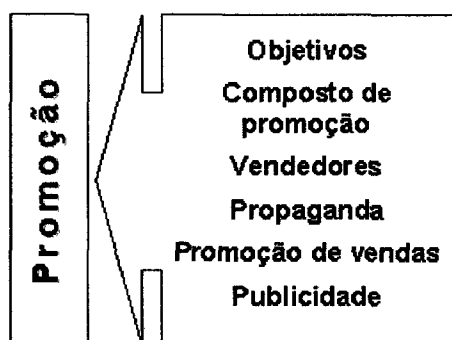
A venda pessoal trata do relacionamento direto entre vendedores e consumidores e sua ação pode ser associada a vendas em massa e a promoção de vendas.

Vendas em massa têm por objetivo atingir um maior número possível de consumidores, num mesmo espaço de tempo. A principal forma de venda em massa requer o aporte da propaganda que considera qualquer forma *paga* de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços tendo um patrocinador identificado. A publicidade, por sua vez, igualmente importante para vendas em

massa, consiste na apresentação gratuita e impessoal de idéias, produtos ou bens. McCarthy e Perrault (1999)

Em promoção de vendas identificam-se ações que despertem os interesses de compra por parte do mercado-alvo. Isso se dá através de experimentações ou ações não retratadas pela publicidade ou pela propaganda, tais como: oferecimento de cupons, degustação, testes, entre outros. Pode-se observar esses aspectos na Figura 09.

Figura 09 - Composto Promoção



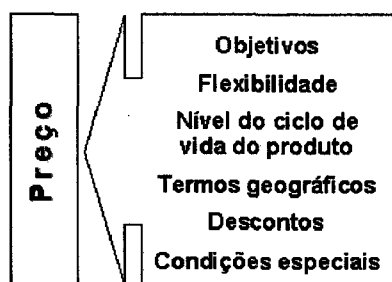
Fonte: McCarthy e Perrault, 1999, p. 45.

A decisão sobre preço, além do custo de produção, deve considerar o mercado-alvo e o tipo de concorrência, analisando e verificando a utilização de instrumento de fixação de preço, de descontos no produto, assim como das condições de venda, como se observa na Figura 10.

As ações de marketing devem permear os quatro itens do composto para se atingir da melhor maneira os propósitos mercadológicos. "Todos quatro Ps são necessários em um composto de marketing... todas as decisões finais

sobre os Ps devem ser tomadas ao mesmo tempo”. (McCarthy, Perrault, 1999, p 46)

Figura 10 - Composto Preço



Fonte: McCarthy e Perrault, 1999, p. 45

2.2.2 Planejamento

O planejamento é um elemento de fundamental importância para as organizações. A chave para o sucesso ou insucesso das empresas pode ter uma forte relação com a definição e a aplicação do planejamento.

O insucesso corporativo pode ter na falta de planejamento a raiz do problema. Stevens *et al* (2001, p 4) expressa que:

“Todo estudo referente ao insucesso corporativo revela o mesmo problema básico, seja ele qualificado como descapitalizado, má localização/distribuição ou simplesmente falta de competências administrativas. Todos esses problemas têm sua raiz no planejamento”.

O planejamento é uma ferramenta de aplicação em diversos campos da área gerencial. “A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.” (Oliveira, 1999, p 32)

A segunda dimensão do planejamento aborda os propósitos, que podem variar de acordo com o tipo de interesses aplicados no planejamento. Podem ser citados como propósitos: visão, objetivos, metas, riscos, ameaças, oportunidades, pontos fortes, entre outros.

A terceira dimensão corresponde ao tempo, devendo se considerar que o planejamento pode variar entre longo, médio ou curto prazo.

Nessa análise concentram-se esforços para identificar o planejamento de marketing, estabelecendo inferências sobre seus elementos, independente do tempo para sua implementação e aplicação.

Ressalta-se que o planejamento pode ter caráter formal ou informal. Para Las Casas, (1997 p 273),

“O planejamento pode ser feito formalmente e informalmente. Os executivos de uma grande empresa podem dedicar horas de trabalho às atividades desse tipo. Além de envolverem vários profissionais no desenvolvimento de planos estratégicos cuidadosamente elaborados e orçados, podem contar com uma completa estrutura para controle. Por sua vez, um pequeno administrador pode não se dedicar a um planejamento formal, mas terá como base de atuação um quadro mental formado sobre as várias atividades que deverá desempenhar em determinado

período. No momento que algum administrador estiver pensando naquilo que deve fazer e nas formas de fazê-lo, ele estará planejando”.

Dessa forma, pode-se observar que o planejamento é uma atribuição que pode ter conotações formais e de grande impacto dentro das organizações, ao passo que também pode não ser expresso, mas sentindo à medida que pode ser pré-definido de forma não formal, conduzindo a atuação dos gestores das empresas. O planejamento pode tomar um corpo adequado a cada organização, sendo mais informais quanto menores forem os recursos disponíveis, chegando a comportar atividades setorizadas nas organizações.

2.2.3 Planejamento de Marketing

O planejamento de marketing é a expressão de um plano voltado à área de marketing, contendo detalhes sobre a empresa, o ambiente e o produto, inserindo um plano de ação sobre as atividades em desenvolvimento.

“O Planejamento mercadológico é um processo de desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades...” (Cobra, 1992, p.87)

Mesmo tendo seu objetivo relacionado a um evento futuro, de como conduzir os elementos de marketing sobre um produto, o planejamento não

trata de estabelecer um exercício de futurologia, mas de relacionar ambientes e ações futuras, identificando as oportunidades mais promissoras para a empresa. Os planos de marketing precisam enfocar o composto de marketing. Para Las Casas (1999, p 18),

“O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado, que em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico”.

Na exposição de Las Casas (1999) pode se observar que o plano de marketing se situa em um nível tático colaborando diretamente para a composição do planejamento estratégico, diferentemente de Kotler (1999) que afirma que o plano de marketing funciona nos níveis tático e estratégico.

Os modelos de plano de marketing, para Ambrósio (1999), embora recebam diversas denominações, identificam-se de forma clara em dois tipos: os planos anuais de marketing e os de lançamentos de novos produtos.

Os planos anuais de marketing se inserem na estrutura orçamentária da empresa, percorrendo o ano fiscal. Esses planos anuais se destinam a apresentar as estratégias a serem adotadas, os programas de marketing e o respectivo custo orçamentário das ações.

Os planos de lançamento de novos produtos, por sua vez, costumam cobrir um período maior de tempo se destinando à elaboração de estratégias de lançamento de um novo produto ou uma nova linha de produtos. Depois de aprovado, passam a integrar os planos anuais da empresa.

Os benefícios do plano de marketing são diversos e têm impacto sobre vários setores da empresa. Eles podem ter reflexos na otimização de utilização dos recursos da empresa. Os planos de marketing podem orientar a aplicação dos recursos empresariais, tornando as atividades mais efetivas, maximizando a relação custo / benefício, planejando e identificando oportunidades de mercado, assim como, obstáculos e dificuldades.

O planejamento de marketing unifica e coordena esforços, já que orienta a ação necessária a ser tomada pela empresa, evitando sobreposição de tarefas e objetivando atividades, facilitando que as metas da empresa sejam atingidas.

O planejamento gera o estabelecimento de responsabilidades, bem como o controle sobre as ações desenvolvidas.

Para atingir seus objetivos, o plano de marketing deve ser: simples para facilitar sua compreensão; claro a fim de evitar equívocos na compreensão de seu conteúdo; prático colocando objetivos e metas de forma simples e de realização possível e flexível, sendo capaz de absorver mudanças adaptando-se a alterações e adequações que se façam necessárias. (Cobra, 1992)

O planejamento orienta a atuação de três aspectos chaves: gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos; avaliar os pontos fortes e fracos do produto, considerando a avaliação do mercado e a posição competitiva da empresa; e, a formulação de estratégias a serem adotadas para se colocar o plano em ação.

Os planos de marketing atuam de forma a ordenar e controlar esforços, orientando ações encadeadas. Dessa forma, servem como instrumentos de orientação de investimento na área de marketing.

Os planos de marketing por ter abrangência multissetorial envolvem várias áreas da empresa. Os setores de produção, de estoques e financeiro devem participar e opinar sobre a confecção do plano de marketing. Essa opinião consolidará e dará respaldo ao plano de marketing, comprometendo e envolvendo toda a estrutura da empresa.

O conteúdo e o formato dos planos de marketing variam de autor para autor. Algumas visões sobre o conteúdo dos planos de marketing são apresentadas a seguir.

Para Kotler (1998), o plano de marketing deve ser elaborado por cada unidade de negócio e deve conter a seguinte estrutura.

- 1) Sumário Executivo e Índice de Conteúdo, com as principais metas e recomendações;
- 2) Situação Atual de Marketing, feito a partir dos dados da gerência de cada produto, esse campo apresenta informações relativas ao macro ambiente, ao produto, à situação competitiva, ao mercado, à concorrência e à distribuição;
- 3) Análise de Oportunidades e Assuntos, constando uma análise sobre as ameaças e as oportunidades do mercado, as forças e fraquezas identificadas como referencial relativo ao produto na análise em questão;
- 4) Objetivos, onde se explicitam os objetivos gerais do plano, que podem versar sobre aspectos financeiros identificados como retorno, lucro

líquido e fluxo de caixa ou sobre aspectos de marketing que versam sobre receitas de vendas, índice de lembrança de marca, expansão de revendas, ou seja, pela transformação dos dados financeiros em aspectos mercadológicos de ocupação de mercado e de participação de mercado;

- 5) Estratégias de Marketing, onde se encontra a lista que delinea a estratégia de marketing a ser adotada, contando mercado-alvo, posicionamento, linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas, serviços, propaganda, promoção e vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de marketing;
- 6) Programas de Ação servem como referência para resposta as questões sobre o que fazer, quando fazer, quem será o responsável e qual o custo envolvido de forma a preparar o ambiente ao atendimento dos objetivos do negócio;
- 7) Demonstração de Resultado Projetado, com os dados do resultado financeiro esperado do plano; e,
- 8) Controles se inserem no auxílio para monitorar o desempenho geral das atividades com o oferecimento de informações e de aspectos relativos a tomada de decisão superior para melhoria dos processos ou investimento, podendo também sugerir a implementação de programa de apoio ou de planos de contingência para problemas pontuais.

Para Stevens *et al*, (2001), o plano de marketing é estruturado conforme demonstrado no Quadro 01.

Quadro 01 - Estrutura do Plano de Marketing de Stevens *et al.*

Estrutura do plano de marketing segundo STEVENS, LOUDON, WRENN e WARREN	
1)	Análise da situação
a)	Análise do mercado
b)	Análise do consumidor
c)	Análise competitiva
d)	Análise de oportunidade
2)	Objetivos
a)	Objetivos de vendas
b)	Objetivos de lucratividade
c)	Objetivos de consumidor
3)	Estratégia
a)	Estratégia global
b)	Variáveis de marketing mix
c)	Demonstrativo de impacto financeiro
4)	Monitoramento e controle
a)	Análise de desempenho
b)	Feedback de dados do consumidor

Fonte: Stevens *et al.*, 2001, p.14

Para Weswood (*apud* Las Casas 1999, p. 37), o plano de marketing deve se organizar de três formas: um Plano Completo, um Plano Básico e um Plano Histórico, conforme demonstrado no Quadro 02.

O Plano Completo destina-se a ação global da empresa, envolvendo suas atividades de forma mais ampla.

O Plano Básico foi desenvolvido para aplicação em mercados delimitados ou para empresas que comercializam apenas um produto, para tanto ele não conta com os itens “Orçamentos” e “Demonstrativos de resultados”.

O Plano Histórico é utilizado para se fazer uma avaliação da posição da empresa, de forma mais atual. Também pode ser utilizado como primeira etapa de um plano mais completo ou para uma série de planos destinados a produtos

diferentes, proporcionando uma avaliação sobre quais desses produtos teriam um maior potencial de mercado.

Quadro 02 - Tipos de Planos de Marketing de Westwood

	Plano Completo	Plano Básico	Plano Histórico
• Sumário	X	X	X
• Introdução	X	X	X
• Síntese	X	X	X
• Análise da situação: suposições	X	X	X
○ Vendas (histórico e orçamento)	X	X	X
○ Revisão de mercados estratégicos	X	X	X
○ Revisão dos produtos-chave	X	X	X
○ Revisão das áreas chaves da empresa	X	X	X
• Objetivos de marketing	X	X	
• Estratégias de marketing	X	X	
• Prazos, custos, responsabilidades	X	X	
• Promoção de vendas	X	X	
• Orçamentos	X		
• Demonstrativos de resultados	X		
• Controles	X	X	
• Processo de atualização	X	X	

Fonte: Las Casas, 1999, p. 37

Aos planos destinados a produtos novos, há a sugestão para que o item “Análise da situação” seja substituído por: “suposições; orçamento de vendas; revisão dos mercados estratégicos; revisão de produtos substitutos; produtos concorrentes; novos produtos e revisão de áreas-chave de vendas”.

A estrutura do plano de marketing deve ser flexível de forma a atender as necessidades da empresa e do produto. A redação do plano deve ser simples usando tabelas e gráficos para facilitar a sua compreensão, com espaçamentos duplos e titulação. (Ambrósio, 1999 p. 15)

A composição do plano de marketing pode ser observada no Quadro 03.

Quadro 03 - Composição do plano de marketing segundo Ambrósio

CAPA
SUMÁRIO
SUMÁRIO EXECUTIVO
1) Situação
2) Objetivos
3) Mercado
a) Tamanho atual do mercado e projeção para o futuro
b) Participação de mercado atual e projeção para o futuro
c) Posicionamento
4) Produto
5) Ponto
a) Quadro de previsão de vendas
6) Promoção
a) Quadro de orçamento
7) Preço
8) Resultados financeiros
a) Demonstração de lucros e perdas
b) Retorno do investimento
APÊNDICES E ANEXOS

Fonte: Ambrósio, 1999, p. 15-17

2.2.4 Marketing Internacional

A diferença entre o marketing tradicional praticado no mercado doméstico e o marketing internacional está na área de aplicação. O plano de marketing internacional considera o mercado de mais de um país. As ferramentas usadas no marketing internacional são as mesmas ferramentas usadas nas ações de marketing doméstico. (Pipkin, 2000)

Na conceituação de Catedora *apud* Pipkin (2000, p.17) o marketing internacional é conceituado como “a realização das atividades de empresariais

que direcionam o fluxo de bens e serviços de uma empresa para seus consumidores ou usuários em mais de um país, visando a obtenção de lucro”.

A transposição do marketing nacional para o marketing internacional ou global não é considerada um elemento recente. A forma de aprofundamento e de relacionamento entre as empresas apresenta nova característica. De acordo com Kotabe e Helsen (2000, p.25),

“Os produtos e serviços de marketing em todo o mundo, transcendendo fronteiras nacionais e políticas, constituem um fenômeno fascinante. Entretanto, o fenômeno não é totalmente novo. Produtos vêm sendo comercializados através das fronteiras durante a civilização conhecida... o que é relativamente novo no fenômeno, surgida nas grandes empresas americanas nos anos 50 e 60, e com as empresas européias e japonesas nos anos 70 e 80, é o grande número de empresas com operações inter-relacionadas de produção e de vendas localizada em todo o mundo”.

A expressão utilizada para essa nova etapa de relacionamento entre as empresas está diretamente vinculada ao conceito de globalização. As empresas, entre as décadas de 70 e 90, vêm alterando a sua forma de atuação com os mercados, procurando melhores condições de produção e de inserção de seus produtos. Associados a esses elementos competitivos para empresas verificaram-se, no mesmo período, fenômenos econômicos internacionais que visaram a liberalização comercial, bem como a constituição

de blocos comerciais internacionais. Esses elementos constituem o cenário de aplicação do marketing global e das ferramentas de marketing internacional.

O marketing internacional destina-se a observações em outros ambientes mercadológicos específicos. O marketing global, como definido por Keegan e Green (1999), citando o controverso artigo *The Globalization of Markets* de Theodore Levitt, trata da observação homogênea do ambiente global.

“Na verdade foi o marketing global que fez a Coca-Cola um sucesso mundial, embora o enorme sucesso *não* se baseie na padronização total dos elementos do marketing mix. Por exemplo, o sucesso da Coca-cola no Japão está ligado a muito tempo e dinheiro gastos para fazer dela um produto local... O sucesso da Coca-Cola no Japão é resultado de sua capacidade de chegar à ‘regionalização global’, de sua capacidade de ser um produto local tanto quanto os originais, mas aproveitando, ao mesmo tempo, as vantagens de operações em escala mundial.” (Keegan e Green, 1999, p. 6).

O conceito “regionalização global”, no presente caso, pode ser entendido como “pensar globalmente e agir localmente” No conceito de produto global, um mesmo produto pode assumir características diferentes ao ingressar em mercados distintos, não sofrendo qualquer alteração de padrão. Tudo está relacionado à forma como os profissionais de marketing tratam a questão.

O crescimento das relações globais está afeto a forças propulsoras e restritivas. As forças propulsoras estão diretamente relacionadas à confecção

de acordos econômicos regionais, às necessidades e desejos do mercado, à tecnologia, às melhorias de comunicação e transporte, à custos de desenvolvimento de produtos, à qualidade, às tendências econômicas mundiais e à forças de alavancagem. Já as forças restritivas relacionam-se à miopia administrativa e cultura organizacional e controles nacionais. (Keegan; Green, 1999). Isto se encontra expresso na Figura 11.

Figura 11 – Forças Propulsoras e Restritivas que afetam a Integração Global



Fonte: Keegan e Green, 1999, p. 14

A regulamentação das atividades comerciais internacionais e a associação de nações em grandes blocos econômicos comerciais facilitam e promovem o comércio entre países.

As necessidades e os desejos do mercado, mesmo contando com certa padronização mundial, estão submetidos a variações culturais dos povos. Apesar de que alguns dos itens estão relacionados à natureza humana, como as necessidades.

Com a revolução dos meios de comunicação, aspectos tecnológicos são facilmente adotados por diversos povos, independente de seu hábito cultural. Esse avanço tecnológico produz impactos sobre os meios de comunicação que favorecem as trocas de informações e de interesses em diferentes partes do planeta.

Da mesma forma, as melhorias de comunicação e de transporte maximizaram as possibilidades de trocas entre empresas e consumidores nas mais diversas localidades do planeta.

O desenvolvimento de novos produtos, cada vez mais, vem demandando maiores investimentos. O mercado global pode ser uma excelente alternativa de amortização dos investimentos já que a economia de alguns países pode se mostrar pequena para tanto. Como exemplo, Keegan e Green (1999) citam o desenvolvimento de produtos farmacêuticos, que necessitam de investimentos intensivos em pesquisas e que só tem condições de serem recuperados se forem capazes de serem adquiridos por um número maior de consumidores.

A qualidade pode ser relacionada no rol de forças propulsoras. De forma ativa com a assimilação dos conceitos de qualidade para inserção de um produto no mercado global ou de forma passiva pela necessidade de melhoria dos níveis de qualidade aplicados devido à entrada de um concorrente estrangeiro no mercado. Observa-se que os padrões de qualidade sofrem alterações freqüentes.

As tendências econômicas internacionais são impulsionadas por três forças: o aumento de oportunidades internacionais; a queda de resistência

sobre produtos estrangeiros e os movimentos de desregulamentação e de privatização que vêm abrindo mercados, antes fechados. (Keegan; Green, 1999).

A alavancagem de empresas pode ser entendida com o aumento do seu *know how*, por estarem atuando comercialmente em outros países, sofrendo pressões e vivenciando realidades e cenários diferentes. Esses ganhos de alavancagem são percebidos na transferência de tecnologias, nos ganhos de economia de escala, na utilização de recursos e na possibilidade de traçado de uma estratégia global.

As forças restritivas surgem nas empresas e organizações ou nas próprias nações.

Observa-se que em algumas empresas falta visão sobre as possibilidades de ganho em ações globais, ou mesmo, em mercados estrangeiros específicos. Dificuldades de origem cultural são sentidas e enfrentadas. Geralmente partem de pressupostos de que atuar em segmentos internacionais seria um ato de extrema complexidade não gerando retorno suficientemente adequado à ação.

Os controles impostos por alguns países sobre as ações internacionais, em seus territórios, desempenham forças restritivas. Agem através do controle de entrada de produtos e de instalação de empresas em seu território, bem como pela remessa de divisas geradas no mercado para suas matrizes. Muito embora várias dessas barreiras estejam minimizadas, ou sob controle, ainda se pode observar essa prática.

Ambientalmente, o marketing internacional se insere dentro dos sistemas econômicos dos países bem como nos diferentes estágios de evolução das economias. O mercado pode ser segmentado de forma a manter o controle e poder dos governos, através da imposição ou flexibilização de barreiras.

As avaliações também percorrem análises sobre o grau de desenvolvimento e de disponibilidade de capital nas economias.

As normas jurídicas de cada nação ou bloco econômico tem capital importância no desenvolvimento de estratégias de atuação no mercado global. O ambiente político de cada país insere uma série de fatores que não podem ser controlados pelas empresas e que podem atuar de forma extremamente negativa nos interesses dessas empresas. Da mesma forma, a norma internacional, seja ela pública ou privada, deve ser apreciada de forma a promover a melhor relação de ingresso do produto nos mercados-alvos.

2.2.5 Planejamento de Marketing Internacional

Da mesma forma que o marketing internacional não difere das formas de aplicação do marketing local, o planejamento de marketing global está diretamente relacionado ao planejamento de marketing para o mercado interno.

O planejamento de marketing internacional tem por objetivo planejar exportações. Sua elaboração e aplicação auxiliam as empresas em diversos campos gerenciais. Sua confecção pode ser útil na composição de um plano de

negócios, auxiliando nas necessidades de mudanças reativas nas organizações e servindo de instrumento de acompanhamento de implementação das estratégias empresariais.

As informações requeridas para se confeccionar um plano de marketing internacional são: tamanho do mercado e tendências; estrutura de mercado; concorrentes; produtos; preço; comportamento do consumidor; canais de distribuição de mercado; canais de comunicação de marketing; barreiras de entrada no mercado e o estabelecimento de vantagens competitivas. (International Trade Centre, 1995)

A duração de um plano de marketing internacional está diretamente ligada ao seu propósito. O elemento de fundamental importância é o seu tempo de aplicação. “Ele pode abranger dez anos (para um plano de perspectivas), cinco anos (para um plano estratégico), um ano (para um plano operacional) ou mesmo um mês (para um plano de controle)”. (International Trade Centre, 1995, p.68)

O propósito central do plano deve estar vinculado aos objetivos da empresa, seja ele presente ou futuro.

O ponto central de observação que deve permear o trabalho está na condução de análises SWOT, sigla que significa *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Treats*, ou seja Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, além da identificação do negócio e dos objetivos da empresa.

O planejamento de marketing, proposto pelo International Trade Centre, encontra-se melhor caracterizado no Quadro 04.

O sumário executivo ou introdução é colocado para ambientar o leitor a respeito do material, sua origem, destinação e interesses.

Nas informações sobre a empresa devem ser destacados os itens sobre produtos, capacidade produtiva anual, vendas anuais e número de empregados. Essas informações organizadas transmitirão ao leitor, bem como à empresa, a sua dimensão e seu valor.

Quadro 04 - Planejamento de Marketing para Exportação

I.	Sumário Executivo
II.	Informações sobre a empresa
III.	Participação no mercado
IV.	Matérias primas e componentes
V.	Produção doméstica, tamanho do mercado a ser explorado
VI.	Custos industriais
VII.	Localização e transporte
VIII.	Capacidade produtiva
IX.	Estimação de custos
X.	Expectativa de retorno
XI.	Informações adicionais sobre financiamento
XII.	Confecção de material

Fonte: International Trade Centre, 1995, p. 83

A participação do mercado demonstrará como a empresa atua e como ela é percebida pelo mercado. Deve conter, como informações, os dados sobre suas vendas no mercado doméstico, as vendas para outros mercados e as

respectivas participações nesses mercados. Caso a empresa tenha outra atividade econômica, esta deve ser identificada e quantificada.

As atividades propostas devem mostrar aonde a empresa irá atuar. Devem conter as especificações de produtos, a capacidade de produção anual, experiência na atividade proposta, mercados a serem atendidos, os percentuais de atendimento, as atividades acessórias para obter tecnologia, ações de marketing, treinamento, gestão da empresa e administração do capital.

É de capital importância identificar os materiais necessários e as matérias-primas requeridas para confecção ou elaboração do produto a ser exportado. Tendo em vista as características do produto, eventualmente se será necessário importar material para sua fabricação. Nesse ponto, isso deve ser colocado e planejado a fim de que se procedam análises sobre a confiabilidade e a viabilidade dos materiais. Em caso de importação, deverão ser abalizados os custos da operação a fim de compor o preço final a ser comercializado.

A produção doméstica do país-alvo deve ser levada em consideração. Da mesma forma, o tamanho do mercado consumidor e a existência de padrões de comportamento e de consumo.

Os custos industriais devem ter especial detalhamento, com gastos de produção, de insumos, de mão-de-obra, de gestão, de materiais, horas extras e custos diversos. Nesse ponto, comumente se inserem os custos fixos e os variáveis.

Os custos de transporte devem ser estabelecidos assim como a forma de distribuição que será aditada. O meio de transporte e os gastos com o frete devem ficar claros. Também deve ficar claro onde se localiza o mercado a ser explorado.

A capacidade produtiva deve ser apresentada para clarificar como anda utilização da planta industrial, bem como os maquinários e equipamentos envolvidos no processo.

Aconselha-se o cálculo e a respectiva identificação do retorno sobre o investimento, a fim de mensurar a capacidade e o tamanho do projeto, sua importância e impacto na organização.

Pode-se colocar, como uma informação adicional, a linha de investimentos ou de financiamento a ser utilizada o montante e as instituições financeiras que viabilizarão o projeto, bem como os materiais a serem impressos para sua apresentação.

O planejamento internacional insere-se na empresa de forma particular. O plano de marketing internacional é tratado como um projeto isolado. Em sua estrutura há um maior detalhamento da empresa e sobre o ganho financeiro envolvido com a atividade.

2.3 Consórcio de Exportação

Os conceitos de exportação, consórcios de exportação e o modelo italiano serão apresentados inicialmente. Em seguida serão abordados os tipos

de consórcios de exportação classificando-os como promocionais, operacionais, monosssetoriais e plurissetoriais.

2.3.1 Exportação

Exportação pode ser definida como o processo de obter lucro ou ganho com a venda de produtos ou serviços em mercados exteriores. (International Trade Centre, 1995)

Um segundo ponto de vista considera que “exportação vem a ser a remessa de bens de um país para outro” (Ratti, 1993, p 311).

Uma outra abordagem enfoca que um produto destinado à exportação pode ser composto de bens físicos e de serviços. Marcas e produtos agregados também são passíveis de comercialização. Este constitui o conceito ampliado de Kotler (1999).

O desenvolvimento das exportações toma força na medida em que desempenha papel importante na economia de um país, com comercialização dos produtos em outros mercados.

A origem do comércio internacional é função da impossibilidade de produção vantajosa, por parte de um país, de todos os bens e serviços por ele demandados. O comércio exterior constitui uma extensão do comércio interno, sendo alicerçado sobre bases similares de desejos e de necessidades, podendo ser observado com as mesmas ferramentas. (Ratti, 1993, p. 305).

Sob o ponto de vista produtivo, cada nação produz elementos específicos. Cada país tem características geográficas, humanas e recursos naturais específicos que interferem sobremaneira na capacidade de criação e confecção de produtos e bens. Nesse caso, podem se aliar aspectos como desenvolvimento tecnológico e disponibilidade financeira que também desempenharão papel fundamental nesse contexto.

A manutenção de uma relação comercial entre países decorre das diferenças de preços praticadas sobre produtos similares, reflexo das diferenças dos seus respectivos custos de produção. (Ratti, 1993, p. 305)

Os produtores ou os agentes econômicos de cada país tendem a se especializar em determinados tipos de produção, aproveitando de forma mais eficiente os recursos disponíveis, sejam eles de origem humana ou de origem física, aqui incluídos recentemente a disponibilidade de capital e tecnologia. Como resultado, pode-se observar que o comércio internacional, de acordo com a teoria econômica, serve para maximizar o valor real da produção.

Essas vantagens só podem ser constatadas se observadas duas economias de dois países distintos, confrontados produtos, custos e capacidades produtivas.

Cabe ressaltar que a análise econômica, sobre as possibilidades comerciais entre dois países, não leva em consideração aspectos relacionados às necessidades, desejos ou expectativas dos seus cidadãos. Assim, faz-se necessário complementar a teoria econômica por ações tipicamente relacionadas ao atendimento dessas demandas e necessidades. Surge, então,

a observação sobre aspectos mercadológicos da exportação, conseqüentemente, do comércio exterior.

As forças mercadológicas que movem o cenário internacional podem ser entendidas como de: interdependência global; protecionismo e maior número de blocos econômicos; transnacionalização de empresas multinacionais; rápidos avanços tecnológicos; política e tribalismo conflitantes; e, aumento das preocupações com meio ambiente. (Kotler; Jatuspiritak; Maessincee, 1997)

A partir da Segunda Guerra Mundial vem se desenvolvendo um sistema de interdependência global, baseada no relacionamento comercial das nações. Corroborando com as teorias econômicas, Kotler, Jatuspiritak e Maessincee (1997) colocam que o diferencial sobre o custo de produção é fator determinante para inserção das nações no sistema de trocas mundiais e uma excelente ferramenta para promover o desenvolvimento das nações, que podem buscar a especialização ou gerar seus diferenciais. Ainda deixa claro que o cenário deve ser visto como um sistema de trocas onde os valores gastos com importações devem ser financiados com exportações, a fim de se promover o equilíbrio necessário à nação.

Em contra-partida ao sistema de liberalização verificado nesse período, surge como força reativa o estabelecimento de barreiras ao comércio, a fim de reter o maior número de riquezas. Desta forma procura promover um maior número de exportações, impedindo ou dificultando as importações, gerando saldos positivos e, assim, retraindo riquezas. O estabelecimento de sistemas protecionistas ainda toma força com a criação, cada vez maior, de blocos econômicos ou associações comerciais, que ao se estabelecerem promovem

uma maior facilitação comercial entre os países envolvidos, desviando, assim, o comércio que antes era processado por todos os países do planeta.

O estabelecimento das empresas multinacionais em sistemas transnacionais de produção vem vinculando economias industrializadas com economias em desenvolvimento. Muito desse vínculo deve-se à evolução dos sistemas de informação, os chamados rápidos avanços tecnológicos, transferindo gradativamente a importância de setores intensivos em capital, para setores intensivos em conhecimento, a fim de se desenvolver produtos com maior valor agregado. Os produtores nacionais ficam expostos a concorrentes que detêm sistemas produtivos e produtos mais arrojados. Isto força que os produtores nacionais revejam seus processos e os melhorem, provocando ganhos, inclusive nas suas atividades internas (Kotler; Jatuspiritak; Maessincee, 1997).

Contudo, vetores negativos ainda podem ser observados. A concentração de políticas nacionais que visam o estabelecimento de vantagens a grupos étnicos vem a desconcentrar e desmobilizar sistemas produtivos, até que o conflito social esteja resolvido. Aliado a isso se soma pressões sobre uma melhor utilização e conservação dos recursos naturais e o impacto das atividades produtivas sobre o meio ambiente.

Os países têm por objetivo aumentar a capacidade de produzir bens e serviços. Isso se dá através da intensificação do controle sobre: o capital natural ou recursos naturais; capital físico como máquinas e instalações; capital humano pelas pessoas que compõem a nação; e o capital social que retrata grupos e organizações sociais.

No campo empresarial, a exportação é uma opção que leva em consideração aspectos relativos a elementos que vinculam aumento de ganho mensurado em rentabilidades e utilização de investimento produtivo.

O impacto sobre o processo produtivo é relevante. A alternativa da exportação pode ser utilizada como ferramenta para ampliação da utilização da capacidade instalada. A eficiência produtiva é perseguida visando à diminuição do valor relativo dos itens produzidos; isto tudo em decorrência da ampliação do número de consumidores.

O aspecto custo tem importância vital. Como analisado por Slack *et al* (1997 p 133-134),

“O custo, como custo unitário por produto ou serviço, varia tanto com o volume de saída da operação como com a variedade de produtos ou serviços que são produzidos. A variedade de produtos ou serviços em produções de baixo volume é relativamente alta, o que significa que o funcionamento da operação produtiva será dispendioso devido aos níveis altos e flexíveis empregados. Além disso, devido ao baixo volume, alguns poucos produtos ou serviços estão trabalhando com altos custos de operação. Também e mais significativamente para a operação, o custo de cada produto ou serviço é diferente. No outro lado da escala, operações de alto volume usualmente produzem bens ou serviços similares, o volume de saída é alto de forma que qualquer que seja o custo básico da operação este é

compartilhado em um alto volume de produtos ou serviços. O custo de saída é, portanto, usualmente baixo...”

Pode se observar que a ocupação dos sistemas de produção representa um impacto direto sobre a composição de custo relativo de cada item produzido, seja ele um produto, ou mesmo, um serviço. Dessa forma, a empresa pode optar pela exportação como forma de promover uma melhor utilização de seus investimentos e, assim, reduzir as margens de custo por item, destarte ampliando as margens de faturamento ou reduzindo os preços de forma a ampliar sua condição de disputa de mercado com outros concorrentes, pela utilização da capacidade ociosa dos fatores de produção alocados.

A exportação pode significar uma alternativa de melhoria de atendimento a clientes que tenham atuação global decorrente da possibilidade de ampliação e aprofundamento do relacionamento comercial existente.

Um outro elemento fundamental que pode ser observado, é que a exportação produzirá um aumento da base de clientes e consumidores da empresa, compensando possíveis flutuações negativas de mercado, seja por problemas conjunturais ou sazonais. Nesse contexto se insere o que Vasquez (1999 p. 120) expressou:

“E não raro, as medidas tomadas costumam penalizar o setor produtivo... E o mercado externo, como se atua no doméstico, deverá ser diversificado para que as eventuais quedas de participação em um mercado sejam compensadas pelo incremento em outro. Essa presença em vários países além de

permitir um incremento das receitas, favorecerá uma diluição ou pulverização de riscos”.

Os elementos econômicos de cada país expõem as empresas a riscos e possibilidades. Sazonalmente ocorrem variações negativas no mercado interno. Como alternativa, surge a adoção da exportação como elemento de diminuição dos impactos negativos nas empresas. À medida que a empresa atua em diferentes mercados, os riscos tendem a se diluir em função das diferentes composições dos cenários econômicos, ampliando-se sua segurança.

A exposição do produto a novas demandas e novas características de mercado consumidor pode constituir um excelente elemento de alteração e remodelação dos produtos produzidos, colocando-os em níveis diferentes de qualidade, que podem representar ganhos sobre os consumidores nacionais. Assim, a empresa pode antecipar uma nova tendência aplicada ao produto, posicionando-a a frente dos concorrentes nacionais. Como afirmado por Castro (1999, p. 23),

“A absorção desse *know-how* pela empresa exportadora para ser aplicado às exportações, obviamente será também adotado nas vendas no mercado interno, com o conseqüente e natural fortalecimento comercial da empresa perante seus concorrentes locais”.

Internamente, a associação da empresa, da marca ou do produto como um elemento de exportação, sugere níveis elevados de qualidade, por vezes até justificando os preços praticados.

Argumentos de que produtos com preços elevados são usados em função de uma qualidade superior, encontram-se registrados. (Vazques, 2000)

Exportações para mercados, com elevados níveis de controle e integrado por consumidores exigentes, como Europa e Estados Unidos, representa claro indicador de que os produtos fabricados por uma empresa têm qualidade e preço competitivo. (Castro, 1999).

Independente da justificativa observa-se que a indicação de que o produto é exportado insere elementos que o diferenciam dos seus concorrentes locais, implicando, assim, em ganho de *status*.

A exportação pode ser um elemento importante para a ampliação do ciclo de vida do produto, ao se explorar possibilidades em outros mercados. O produto que tenha alcançado sua maturidade no mercado interno ainda tem a possibilidade de continuidade em produção, sendo exportado para um outro país que o tenha como item de consumo. Exportar para países menos desenvolvidos é válido porque permite estender o ciclo de vida de um produto. (Dabbah, 1998).

Ultimando a lista, pode se observar que ainda existem as possibilidades de aproveitamento de incentivos fiscais e governamentais, tais como compensações tributárias originadas em processos de exportação com impacto direto sobre operações locais, ou acesso a linhas de crédito e financiamento para produção com padrão internacional, com menores taxas de juros e maior prazo para pagamento.

2.3.2 Consórcios de Exportação

O consórcio de exportação constitui uma aliança de empresas com a formalização de uma nova empresa. Segundo Kuazaqui (1999, p.173),

“Podemos definir os consórcios de exportação como uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades ganhando competitividade e incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais...”

Individualmente, cada empresa integrante do consórcio no mercado interno age de forma independente, com suas características individuais, cada uma concorrendo com a outra. No segmento internacional atuam de forma conjunta, havendo um somatório de esforços em busca de ganhos mútuos. Assim, os consórcios preservam as características internas de atuação de cada organização em seus mercados originais, servindo de excelente plataforma de lançamento, de internacionalização e de ampliação da capacidade competitiva, já que no mercado exterior há a sinergia decorrente do somatório de competências de cada participante, em prol de um objetivo comum. Trata-se de uma associação de empresas com o objetivo de gerar maiores ganhos.

O mercado em meio aos processos de globalização desencadeou um sistema competitivo entre as empresas onde se constata um desequilíbrio constante de forças, associado a um ritmo vertiginoso de acontecimento dos fatos, sugerindo que empresas passem a atuar de forma conjunta. As alianças para atuação no mercado globalizado visam o fortalecimento das empresas, frente ao processo em questão. De forma isolada, essas empresas de acordo com suas características específicas, possuem limitações nos aspectos financeiros e / ou nos produtivos, que poderiam ser amenizados pelas alianças ou associações. (Hamel; Doz, 1999)

Diferentes arranjos cooperativos como partilha de aptidões de P&D para o desenvolvimento de um novo produto conjunto podem ser formalizados. Os parceiros assumem posições acionárias nos novos negócios que criam. (Minzberg; Ahstrand; Lampel, 2000)

As empresas de pequeno e médio porte são predominantes na economia brasileira, que mesmo com as limitações de capital, de infraestrutura e de gestão ainda vêem o mercado de outros países com excelente ferramenta de exploração de novas possibilidades de atuação. (Revista *Brazil Now*; Julho/Agosto/1999, p.24)

A exploração de outros mercados por empresas brasileiras de pequeno e médio porte, para ser factível, tem como alternativa a exportação de forma mais simplificada desde que apoiadas por um sistema de agrupamento ou alianças. Identifica-se como alternativa exatamente a adoção desses consórcios de exportação.

Corroborando com essa afirmativa, a FUNCEX, em seu Informe Técnico número 10 (1982), aponta como uma das alternativas para a exportação de empresas menores e menos estruturadas, como é o caso das Pequenas e Médias Empresas - PMEs brasileiras, a constituição de consórcios de exportação.

Os consórcios de exportação são usados como mecanismos de apoio ao desenvolvimento das atividades comerciais internacionais das empresas, sem que, com isso, haja uma ação conjunta no mercado interno. As empresas que participam de um consórcio de exportação não estarão necessariamente integradas em suas atividades quando se tratar do mercado interno.

Mesmo assim, pode-se apontar que essa atuação promove alguns benefícios nas atividades internas como centralização de algumas operações: compras, ampliando as margens de negociação com fornecedores; melhoria de níveis tecnológicos, proporcionando até ganhos em *design*; capacidade produtiva; treinamento e desenvolvimento gerencial, com a melhoria da gestão das empresas.

Dessa forma, pode-se inferir que a criação de consórcios de exportação tem como pressuposto ampliar e desenvolver a capacidade competitiva das empresas, pelo somatório de forças e de sistemas produtivos, até então distribuídos e não coordenados. Entende-se por competitividade como sendo “um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos” (Ferraz; Kupfer; Haguenaue, 1997 p.1)

2.3.3 O Modelo Italiano

O modelo de consórcios de exportação aplicado no Brasil tem sua forma extraída da iniciativa existente na Itália.

O consórcio de exportação surgiu na região norte da Itália, em Varese, próximo à fronteira suíça, associando a ação de produtores de calçados, até então, concorrentes. Naquela situação os compradores estrangeiros fixavam os preços, prazos e condições de pagamento. Toda a comercialização era feita apenas com as marcas impostas por compradores, ficando a remuneração para os produtores italianos reduzida e por eles considerada insatisfatória. (Minervini, 2001)

Diante da situação, os produtores italianos perceberam como alternativa a criação de um sistema que transferisse mais poder e controle a distribuição e comercialização de seus produtos, até então sob domínio dos importadores.

Dada a ousadia do sistema proposto, só um pequeno grupo de fabricantes de calçados iniciou as atividades com a assinatura de um acordo de constituição de um consórcio de exportação. Nesta ocasião fixaram os primeiros elementos de funcionamento, tais como: orçamento e plano de trabalho.

As atividades de condução do consórcio de exportação ficaram atribuídas a uma gestão profissional, sendo orientadas por um profissional qualificado da área de comércio exterior. Ressalta-se que a gestão profissionalizada constituiu o elemento chave para o sucesso da iniciativa.

Internamente ao consórcio, uniformizou-se o sistema de funcionamento de cada empresa participante da iniciativa. Levou-se em consideração os sistemas e métodos produtivos aplicados, bem como adequações sobre custos, *design* e qualidade aplicada.

Externamente à empresa foram realizados estudos sobre a melhor alternativa de ingresso do produto no mercado selecionado. Esse estudo envolveu uma pesquisa de mercado onde puderam ser observados aspectos relacionados ao produto, ao preço, à distribuição e a marca.

Com as ações coordenadas, as empresas participantes puderam ainda obter ganhos na racionalização dos seus sistemas produtivos, com a divisão de tarefas. Ainda se tornou viável a aquisição de maquinário tecnologicamente mais avançado bem como a participação em uma feira internacional especializada em outro país.

2.3.4 Tipos de Consórcios de Exportação

Os consórcios podem ser classificados quanto a sua finalidade e quanto a forma de relacionamento dos participantes. (Minervini, 2001).

Com relação à finalidade, os consórcios podem ser promocionais ou operacionais. Quanto à forma de relacionamento, os consórcios podem ser monosssetoriais ou plurissetoriais. Assim, esses agrupamentos podem ser caracterizados de forma matricial, como se observa no Quadro 05.

Quadro 05 – Tipos de Consórcios de Exportação

		FORMA DE RELACIONAMENTO	
		MONOSSETORIAL	PLURISSETORIAL
FINALIDADE	PROMOCIONAL	Monossetorial Promocional	Plurissetorial Promocional
	OPERACIONAL	Monossetorial Operacional	Plurissetorial Operacional

Fonte: dados secundários diversos

2.3.4.1 Consórcios promocionais

Os consórcios promocionais têm por objetivo a formação de uma entidade que vincule seus interesses em ações promocionais em mercados externos.

Atua de forma a coordenar a participação das empresas associadas em feiras e eventos internacionais, conferindo assim maiores ganhos pela divisão dos custos na confecção e utilização de material promocional, alocação de ambientes físicos e na distribuição de mostruários.

Uma das ações desse tipo de consórcio é percebida pela publicação de catálogos e peças promocionais de forma conjunta. Isso representa um ganho em investimento, tanto na criação quanto na distribuição de material

promocional, otimizando o investimento e reduzindo custos de forma unitária para cada participante. Nesse sentido há que se considerar, também, a edição e manutenção de *web sites* (páginas de internet) como elemento promocional, além de mídias diversas como Cd-Rooms ou outros meios magnéticos, que quando efetuado e produzido de forma conjunta confere maior valor e relevância ao sistema.

Da mesma forma, os consórcios promocionais mostram-se eficientes na coordenação de missões empresariais, reduzindo os custos envolvidos e maximizando oportunidades de negócio, facilitando a identificação de possíveis canais de distribuição nos mercados selecionados, a fim de estender as ações de venda e de promoção.

Os consórcios promocionais podem desenvolver trabalhos de pesquisa de mercado e de avaliação de riscos. As pesquisas de mercado e as avaliações de risco podem ser mais amplas tendo em vista a redução de custos pelo rateio das despesas entre os participantes, possibilitando um levantamento mais abrangente das informações sobre determinados mercados, clientes e operações comerciais. Sobre os riscos há a possibilidade de atuação na recuperação de possíveis perdas de crédito através da cobrança do cumprimento das obrigações financeiras, resultantes de operações já realizadas.

As atividades vinculam-se nas características promocionais, nos elementos relacionados a vendas, promoção comercial e, também, em algumas funções meio, como identificação de tecnologias e atividades financeiras. Nessa modalidade as empresas somam esforços no sentido de

promover suas marcas ou eventualmente uma marca comum do consórcio, vinculando as diversas empresas consorciadas ou ainda suas respectivas marcas nacionais.

No caso de consórcio de promoção comercial internacional, considera-se cada empresa participante como uma exportadora autônoma. Nesse cenário observam-se consórcios onde algumas empresas têm exportações constantes ao passo que outras têm suas exportações realizadas em espaços de tempo maiores, da mesma forma variam a quantidade exportada.

O tipo de consórcio que leva em consideração as atividades promocionais e não apenas o aspecto pertinente às vendas tem uma série de benefícios.

“A grande vantagem desse tipo de consórcio... é trabalhar em conjunto em nível de suporte à exportação. A venda será realizada por cada empresa, reduzindo assim muito o risco de conflitos, ciúmes, situações que levam ao fracasso vários consórcios operacionais...” (Minervini, 2001, p. 269)

2.3.4.2 Consórcios Operacionais

Os principais aspectos identificados nos consórcios operacionais são: a criação de um plano de investimento e de *marketing*; a identificação de mercado e de parceiros; a definição da gama de produtos e da política comercial; a criação de uma marca em conjunto; o desenvolvimento de

fornecedores de matéria-prima e de componentes; a identificação de fornecedores de tecnologia e design; a realização das vendas e sua administração; a otimização e a especialização em processos produtivos e a negociação com entidades de apoio ao comércio exterior. (Minervini, 2001)

Para operacionalizar a exploração de mercados internacionais, por vezes, faz-se necessária alocação de investimentos, seja em capacidade produtiva, no desenvolvimento de novos produtos, nos ajustes em produção ou na confecção de um plano de marketing. Esse sistema beneficia basicamente a operação de exportação dos envolvidos no consórcio, reduzindo os montantes de investimento individual dada à divisão de responsabilidades, proporcionando ganhos que poderiam não ocorrer caso as empresas atuassem de forma isolada.

A identificação de mercados para inserção dos produtos e a seleção dos clientes ou dos parceiros comerciais vêm se mostrando de capital importância para empresas de pequeno e médio porte. Esta constitui uma melhor forma de garantir a distribuição dos produtos com redução de despesas.

O consórcio de exportação operacional pode identificar que tipos de produtos seriam melhores aceitos ou teriam condições de se inserir no mercado internacional. Dessa forma seria possível adotar um sistema de política comercial comum aos participantes, ordenando a forma de atuação destes.

O consórcio operacional poderá criar e desenvolver uma marca comum para os produtos a serem exportados pelas empresas associadas.

“A marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los de concorrentes”. (American Marketing Association *Apud* Kotler, 1999, p. 393)

A importância de desenvolver uma marca está na associação dada ao conjunto de características, benefícios e serviços ofertados, estabelecendo-se um vínculo entre os produtores e seus consumidores. O estabelecimento de uma marca comum ao consórcio, por sua vez, retira o poder de um dos participantes em dominar a situação, colocando essa força de forma distribuída entre todos os participantes do consórcio.

Para atingir o grau necessário de solidez no mercado, faz-se necessária à seleção conjunta de fornecedores de matéria-prima e de componentes para se manter uma uniformização e padronização dos itens produzidos e, posteriormente, comercializados. Da mesma forma representa impacto direto sobre essa questão, a definição de padrão de tecnologia aplicado aos processos de transformação e de design aplicado ao produto. A atuação conjunta auxiliará otimizando e especializando os processos produtivos de cada participante do consórcio.

O que mais caracteriza o consórcio de exportação operacional é a centralização das relações com o mercado: gerindo a dinâmica do grupo, reunindo os contatos com clientes ou com possíveis importadores, conduzindo o relacionamento com as entidades de apoio e fiscalizadoras do comércio exterior.

Dessa forma, o consórcio operacional além de observar os aspectos promocionais envolvidos também coloca como ponto chave uma maior união dos seus participantes para o alcance das metas. Ao inserir seus participantes em uma atuação mais aproximada, conjunta mesmo, o consórcio operacional considera que as metas de benefícios sejam comuns a todos os seus participantes.

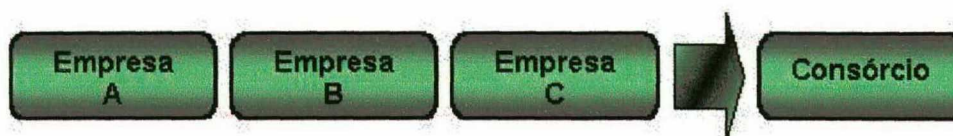
2.3.4.3 Consórcios Monossetoriais

O consórcio do tipo monossetorial caracteriza-se pela participação de empresas que produzem os mesmos tipos de produto ou que produzam produtos complementares; são formados por agrupamentos de empresas do mesmo segmento produtivo. Por exemplo: empresas que fabricam sandálias em couro ou empresas que fabricam sandálias, bolsas e cintos em couro.

O agrupamento monossetorial ocorre quando se verifica a união em torno de um consórcio de exportação de empresas que no mercado interno disputam o mesmo tipo de consumidor final, onde essas mesmas empresas não sejam consideradas clientes umas das outras. Como observado na Figura 12.

Os consórcios horizontais são conhecidos por reunir empresas que têm cadeias produtivas semelhantes, utilizando matérias primas similares e atendendo clientes com os mesmos perfis.

Figura 12 - Consórcio Horizontal



Fonte: dados secundários diversos

Em alguns casos, esses consórcios caracterizam-se pela união de grandes rivais no mercado interno, que identificam alternativas de exploração de mercados internacionais e isoladamente não teriam condições de atendê-los.

2.3.4.4 Consórcios Plurisetoriais

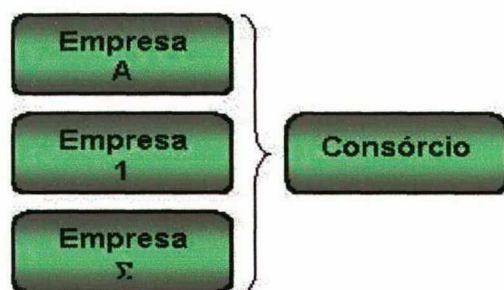
Os consórcios plurissetoriais são identificados como o tipo heterogêneo, caracterizando-se pela verticalidade dos sistemas produtivos, podendo unir até empresas complementares.

Os consórcios verticais, ao contrário do sistema monosssetorial, como pode ser ilustrado na Figura 13, caracterizam-se pela diversidade de produtos dos seus participantes.

Esses consórcios são formados por empresas que se relacionam por aspectos diversos, seja em uma cadeia produtiva a fim de constituir um produto acabado, em que cada uma participa de uma etapa do processo produtivo, seja por relacionar empresas que se identificam por outros elementos, como, por

exemplo, representar os interesses de determinada região ou localidade de um país.

Figura 13 - Consórcio Vertical



Fonte: dados secundários diversos

Os consórcios plurissetoriais podem ser identificados, também, pela associação de empresas que produzem itens não vinculados, como, por exemplo: um consórcio que vincule interesses exportadores de produtores e comerciantes de material de escritório, autopeças, calçados e móveis. Nessa modalidade não há a vinculação direta com os produtos, sequer com o público consumidor de cada tipo de produto. A vantagem desse tipo de consórcio está na capacidade de realizar a promoção e coordenação de atuação de um conjunto de empresas de uma determinada região ou localidade. Dessa forma, reduzem-se os custos de investimento para as atividades de exportação e atuação em outros mercados.

Uma outra face complementar do consórcio plurissetorial é caracterizada pela possibilidade de arranjo de associações de empresas que embora produzindo itens desconexos tem a capacidade de explorar de forma organizada determinado segmento de mercado. Por exemplo: a promoção de

produtos para hotéis envolvendo o oferecimento de móveis, equipamentos para restaurantes, têxteis para decoração, metais sanitários, aparelhos de iluminação e toalhas. (Minervini, 2001). Essa forma vincula um segmento de empresas que atende um nicho específico de mercado, de forma ampla, o que pode significar um elemento interessante para o aumento da competitividade e uma otimização do esforço de marketing.

2.3.5 Problemática dos consórcios de exportação

Existem entraves à criação dos consórcios de exportação. Essas barreiras estão relacionadas, principalmente na compreensão dos empresários sobre a forma associada de trabalho que se exige das empresas envolvidas. Como apontado por Minervini (2001, p. 278): “considero que, de modo concreto, a maior barreira à constituição de um consórcio é o individualismo, infelizmente uma ‘virtude’ muito comum em países latino-americanos...”.

O zelo excessivo aliado ao individualismo gera a incapacidade de criar ou mesmo de manter as alianças entre empresas. A desconfiança chega até mesmo a entidades que podem fornecer algum apoio à atividade. Ressalta-se que essas entidades podem até mesmo ser desconhecida pelos empresários e gestores das empresas.

A problemática de constituição dos consórcios estabelece vínculo com o porte da empresa. Ao se analisar iniciativas constituídas por empresas de menor porte observa-se a falta de capacidade produtiva adequada, a

inadequação dos recursos humanos, a falta de poder contratual com fornecedores e clientes e a falta de experiência na atividade a ser desenvolvida (Minervini, 2001).

Em relação à falta de experiência Ressalta-se a necessidade de treinamento específico. Mas esse treinamento também encontra entraves, como apontado por Minervini (2001, p. 278)

“No treinamento, em particular, o mais difícil é convencer os empresários que precisam dele. Eles dizem: ‘Meu avô fundou esta empresa somente com um curso primário e olhe aonde chegamos. Não tenho tempo para escutar contos de fadas’. É um comentário que tenho ouvido muitas vezes”.

A problemática também esbarra na falta de disciplina e organização das empresas; no desconhecimento de metodologias de trabalho; na falta de visão de maior prazo; na falta de identificação de objetivos, metas, visão, definição de estratégias e planos de ação; e, superestimação do mercado-alvo.

3. METODOLOGIA

Metodologia consubstancia uma reflexão sobre a atividade científica que se pretende desenvolver, constituindo o estudo analítico e crítico dos métodos de investigação e prova.

O desenvolvimento da presente dissertação requereu que dois métodos de pesquisa fossem adotados: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa empírica, tipo exploratória, através de estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de captar o referencial teórico necessário para a abordagem proposta no trabalho o qual foi analisado, avaliado e utilizado como elemento de apoio para a compreensão e explicação do tema objeto desta investigação. (Denker; Viá, 2001).

Os títulos analisados encontram-se relacionados nas Referências Bibliográficas. A partir deles se identificaram aspectos que foram observados e analisados na pesquisa empírica, no estudo de caso.

A pesquisa empírica parte da observação da realidade, no sentido de buscar e observar fatos, com o intuito de embasar uma análise sistemática sobre os mesmos. A observação da realidade também se apoiou em base documental.

A pesquisa empírica procedeu a uma avaliação dos planos de marketing internacional, adotados pelos consórcios de exportação que reúnem pequenas e médias empresas do Distrito Federal.

“A finalidade principal dos estudos exploratórios é refinar conceito e enunciar questões e hipóteses para investigações subseqüentes”.

Além de dados quantitativos, pesquisadores podem usar dados qualitativos em forma narrativa que podem ser derivados de suas observações de um determinado fenômeno”. (Tripodi *et al*, 1975 p. 40)

As análises efetuadas possibilitaram a ampliação do conhecimento sobre os conceitos enfocados, esclarecendo-os e/ou modificando-os.

“A principal utilidade é aumentar a percepção de problemas, ajudar a esclarecer conceitos e estimular o pensamento diferencial sobre fenômenos de interesse”. (Tripodi *et al*, 1975 p. 152)

As análises realizadas também possibilitaram a elaboração de hipóteses, servindo de base para a formulação e o desenvolvimento de projetos futuros.

“A estratégia lógica de estudos exploratórios consiste em fornecer um quadro de referência que possa facilitar o processo de dedução de questões pertinentes na investigação de um fenômeno”. (Tripodi *et al*, 1975 p. 61)

O método utilizado para a obtenção dos dados englobou entrevista e pesquisa documental.

A entrevista despadronizada ou não-estruturada constituiu a opção selecionada, por conformar uma técnica que não apresenta rigidez de roteiro e

teve a vantagem de dar oportunidade de exploração mais ampla ao tema que esteve sendo analisado. (Silva; Menez, 2001)

“A entrevista consiste no diálogo com o objetivo de colher, de determinada fonte, de determinada pessoa ou informante, dados relevantes para a pesquisa em andamento”. (Ruiz, 1979)

3.1 Procedimentos da Pesquisa de Campo

As metodologias adotadas e os procedimentos da pesquisa de campo estabelecidos foram orientados no sentido de desenvolver e atender os objetivos específicos definidos no presente trabalho.

- Identificar os tipos de consórcios de exportação; e,
- Identificar os elementos constantes nos planos de marketing.

Uma pesquisa bibliográfica objetivou a identificação dos tipos de consórcios de exportação e dos elementos constantes nos planos de marketing. Os títulos analisados encontram-se elencados no item Referências Bibliográficas. A partir deles é que se identificaram aspectos que foram observados e analisados a partir na pesquisa empírica, nos estudos de caso.

- Caracterizar os consórcios de exportação do Distrito Federal; e,
- Analisar os consórcios de exportação no Distrito Federal.

Uma pesquisa empírica foi realizada junto aos consórcios de exportação do Distrito Federal, que possibilitou sua caracterização quanto ao tipo de organização, funcionamento e gestão. Uma análise documental também possibilitou a obtenção de dados e informações que embasaram as análises.

No Distrito Federal existiam apenas duas iniciativas de consórcios de exportação. O Consórcio Moda Praia e Moda Íntima que é coordenado pelo Sindicato do Vestuário do Distrito Federal e o Consórcio de Exportação de Móveis, coordenado pelo Sindicato de Móveis do Distrito Federal.

Por constituir um universo pequeno, optou-se por realizar a pesquisa em ambos os consórcios.

As entrevistas foram dirigidas aos gestores dos consórcios de exportação, consideradas pessoas habilitadas para fornecer as informações necessárias à condução da pesquisa.

As entrevistas foram marcadas de forma isolada, com cada gestor de cada consórcio, em momentos distintos.

Um roteiro de entrevista foi elaborado contendo os itens de informações que possibilitarão caracterizar cada consórcio e ordenar as análises subsequentes. Foram requeridas informações sobre:

- ❖ Identificação do consórcio.

- ❖ Forma de organização

- Tipo de consórcio

- Setor de atuação

- Empresas participantes

- Modelo de gestão

➤ Organização produtiva

- Analisar os planos de marketing adotados;
- Constatar o estágio de planejamento e planos formais de marketing internacional em que se encontram os consórcios de exportação do Distrito Federal.

Uma pesquisa empírica e documental foi realizada junto aos consórcios de exportação do Distrito Federal, através da análise dos seus planos de marketing.

Os planejamentos de marketing nos consórcios de exportação, objeto desse estudo, ainda não se encontravam formalmente implantados. Não constituindo uma atividade plenamente desenvolvida e integralizada nos consórcios do Distrito Federal, à época.

A coleta dos dados foi realizada através de entrevista não-estruturada. A aplicação de um formulário poderia ser pouco efetiva, tendo em vista o conhecimento incipiente sobre desenvolvimento de planos de marketing formais, por parte dos consórcios. Isto poderia gerar embaraços, dúvidas, com o repasse de informações e interpretações inverídicas ou inconsistentes com a aplicação de um questionário. As entrevistas serviram, desta forma, para se obter o máximo de informações possíveis dos entrevistados. Procurou-se deixar os entrevistados à vontade para que se expressem livremente sobre suas experiências e vivências, dificuldades e necessidades. O importante consistiu em saber como eles realizavam suas *praxis*, identificando que elementos encontravam-se presentes em seus planos de marketing.

As entrevistas seguiram rumos particulares, com a solicitação de informações adequadas a cada caso, obtendo-se respostas positivas ou nulas, melhor qualificando o objeto do estudo.

O registro das respostas foi efetuado de forma individual, de modo a promover uma melhor observação e análise dos fatos.

➡ Comparar a formatação dos consórcios de exportação do Distrito Federal a partir de planos de marketing internacional aplicados.

Análises comparativas foram realizadas entre os dois consórcios de exportação a partir do tipo de organização e dos respectivos planos de marketing.

Esses estudos de caso realizados possibilitaram constatar o estado da arte em que se encontravam os dois consórcios de exportação do Distrito Federal, no que diz respeito ao planejamento de marketing internacional. E, desta forma, apontar e discutir a relevância dos planos de marketing internacional, aplicados nos consórcios de exportação, que reúnem micro, pequenas e médias empresas do Distrito Federal, elemento fundamental para a viabilidade das práticas comerciais exteriores.

4. OS CONSÓRCIOS DE EXPORTAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL

A pesquisa de campo realizada junto aos dois consórcios de exportação do Distrito Federal permitiu coletar uma gama considerável de informações.

A apresentação e a análise dos resultados abordarão inicialmente, cada consórcio de forma individual, enfocando o processo de constituição, o tipo de consórcio, a estrutura, a forma de funcionamento e de gestão, seguido pelos elementos de marketing considerado e plano de marketing internacional elaborado.

A análise comparativa dos dois consórcios de exportação possibilitará a constatação de procedimentos comuns ou divergentes, bem como os resultados obtidos por cada uma das iniciativas.

4.1 Flor Brasil – Consórcio de Exportação de Moda Praia

4.1.1 O Processo de Constituição do Consórcio

O Flor Brasil constitui um consorcio de exportadores que se dedica à criação de moda para praia, produzindo principalmente maiôs e biquínis, para o público adulto e infantil, com pretensões futuras de ampliar a oferta de produtos, fabricando artigos de moda íntima.

O consórcio congrega doze empresas do Distrito Federal. Segundo critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas -

SEBRAE, onze são micro-empresas e uma empresa de pequeno porte, como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 - Composição formadora do Consócio Flor Brasil

Empresa	Porte
Ação artigos de Vestuário LTDA	Micro-empresa
Associação do Pólo de Roupas Íntimas de Sobradinho	Micro-empresa
Confecs malhas LTDA	Micro-empresa
Duelo Indústria e Confecção LTDA	Micro-empresa
Sorema Criações e Confecção LTDA	Micro-empresa
Luciana Solino de Moraes ME	Micro-empresa
R.S.E. Confecções e comércio de Roupas LTDA	Micro-empresa
Shakit Confecções LTDA	Micro-empresa
SHIMADA confecção e Comércio LTDA	Micro-empresa
Qsar Indústria e Comércio de Confecções LTDA	Micro-empresa
Ki Graça Indústria e Comércio LTDA	Pequeno porte

Fonte: SINDIVESTE

As atividades do consórcio iniciaram-se em 2000 com a união de seis empresas, chegando, ao longo desses dois anos, à atual configuração, com doze empresas formando o *pool* de empresas.

O consórcio constituiu uma iniciativa do Sindicato da Indústria de Vestuário do Distrito Federal – SINDIVESTE.

Até a constituição do consórcio de exportação, as empresas atuavam de forma independente e isolada, no mercado interno. As empresas consideravam-se mutuamente concorrentes umas das outras.

A motivação das empresas para atuar de forma conjunta decorreu de incentivos do SINDIVESTE e da Federação das Indústrias do Distrito Federal –

FIBRA, à qual o Sindicato é afiliado, contando também com apoio do SEBRAE, do Distrito Federal e do Serviço nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI.

O papel do SEBRAE foi o de orientar aos empreendedores do setor de vestuário, oferecendo serviços de consultoria e capacitação através de treinamentos dirigidos.

A formação e capacitação da mão-de-obra das empresas ficaram a cargo dos cursos e programas de capacitação oferecidos pelo SENAI.

Posteriormente, ainda contaram com o apoio da Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal – FAP-DF, cujo papel não foi informado de forma clara.

O SINDIVESTE, como foro de discussão das empresas de vestuário de Brasília, vinha identificando e debatendo questões a respeito dos problemas relativos à comercialização dos produtos das empresas brasilienses do mercado doméstico, em especial do Distrito Federal. Aliado a isso se constatava uma retração dos níveis de consumo no mercado nacional, no segmento de atuação dessas empresas, devido em parte pela concorrência com outras empresas nacionais.

Em paralelo, havia uma oferta de programas de governo das mais diversas naturezas que procuravam incentivar a exportação de produtos brasileiros com a introdução de mais empresas nacionais no rol das empresas exportadoras.

A exportação foi identificada, assim, como alternativa para que as empresas pudessem transpor a situação adversa, gerando condições para se

manter em funcionamento e continuar crescendo, através da ampliação de mercado.

O maior entrave identificado, inicialmente, era o desconhecimento do que fosse uma operação de exportação e de como chegar a vender seus produtos em outros mercados.

Ressalta-se que, em alguns casos, a alternativa foi até encarada de forma bem preconceituosa e considerada empiricamente como inacessível a pequenos fabricantes.

Isoladamente, ressaltava-se que os produtores dificilmente teriam condições de competir em mercados culturalmente diferenciados. Em alguns casos, teriam dificuldades de produzir a quantidade necessária para atender aos prováveis pedidos dos importadores estrangeiros. Junto às instituições financeiras teriam pouco poder de barganha na negociação para obtenção de crédito, capital necessário para incrementar a produção e financiar os procedimentos de logística, como a retirada da mercadoria do território nacional até a entrega no domicílio do importador, ou local por ele designado.

Diante das dificuldades visualizadas e apesar das dúvidas expressas, os produtores optaram pela alternativa de criação de consórcio de exportação centralizado no SINDIVESTE e aberto a todos seus associados que desejassem se unir. O sindicato iniciou ações promovendo seminários de sensibilização aos associados e interessados. O tema consórcio de exportação: significado, abrangência, objetivos, funcionamento e experiências; foi amplamente debatido.

O modelo italiano de consórcio de exportação, apresentado em palestra proferida pelo Sr. Nicola Minervini¹, foi identificado e percebido como muito interessante, principalmente, por se tratar de uma experiência bem sucedida, necessitando, entretanto, ser adaptada à realidade brasileira.

Os produtores de moda praia, vinculados ao SINDIVESTE e interessados na iniciativa passaram intensificar os contatos com a Agência de Promoção de Exportações – APEX visando ampliar os mercados atendidos com a integração do exterior.

A APEX tem como principal objetivo promover as exportações brasileiras seja pela elevação do volume de produtos exportados, seja pelo aumento do número de empresas que vendem para o mercado externo. A principal função consiste em apoiar empresas na introdução das atividades com o objetivo de exportação.

A APEX opera de forma interligada e em estreita colaboração com a Câmara de Comércio Exterior – CAMEX, órgão da Presidência da República, e com Secretaria Executiva no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. A CAMEX é coordenada pelos ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e das Relações Exteriores.

A APEX é dirigida por um gerente especial e assessorada por um comitê integrado por membros do Governo e da iniciativa privada. A APEX promove, em parceria com o setor privado e com os SEBRAE's estaduais, a capacitação e o treinamento de pessoal especializado em comércio exterior, desenvolve

¹ Palestra proferida na Federação das Indústrias do Distrito Federal, ocasião onde foi apresentado o modelo italiano de constituição de consórcios de exportação.

pesquisas de mercado, diligencia rodadas de negócios, disponibilizando informações comerciais e fomentando a participação em feiras e seminários.

O Programa Setorial Integrado – PSI e o Projeto de Formação de Consórcios de Exportação – PFC oferecidos pela APEX foram identificados pelo SINDIVESTE como produtos que melhor responderiam às necessidades para a iniciativa de criação do consórcio de exportação para suas empresas afiliadas.

Inicialmente foi desenvolvido o PSI com o intuito de atender projetos de alcance setorial, acolhendo empresas que atuam no mesmo setor de exploração econômica, no qual se enquadra o caso ora analisado.

A aplicação do PSI pode abarcar setores em municípios específicos, em estados ou unidades da Federação ou ainda em setores de forma ampla, atendendo interesses de todos os produtores do país.

Dentre as ações desenvolvidas e atividades realizadas pelo programa enumeram-se:

- ✓ A mobilização e a sensibilização de empresas para a exportação através da realização de seminários ou eventos semelhantes;
- ✓ A identificação de produtos potencialmente exportáveis;
- ✓ A prospecção de mercado;
- ✓ O treinamento e da capacitação de gestão orientada à exportação;
- ✓ A adequação e da certificação de produtos;
- ✓ O *design* e a embalagem;
- ✓ A adequação de processos para certificação ISO;
- ✓ A observância de tecnologia adequada;

- ✓ A implantação de sistemas de qualidade;
- ✓ As ações de marketing;
- ✓ A promoção de vendas favorecendo a participação em feiras ou exposições internacionais;
- ✓ A promoção de encontros entre exportadores e importadores no exterior e no país; e
- ✓ O incentivando à criação de ferramentas de comércio eletrônico.

A APEX dispõe de recursos financeiros para auxiliar no custeio das iniciativas, que no caso de PSI são repassados mediante a apresentação e disponibilização de uma contrapartida de no mínimo cinquenta por cento do valor total do projeto. Da contrapartida das empresas, ao menos 70% devem ser efetuados em recursos financeiros e até 30% em recursos econômicos.

Os relatórios da APEX possibilitaram confirmar que o SINDIVESTE lançou mão da utilização desses recursos. A posição financeira do projeto, revisão parcial em dezesseis de julho de 2001, apresenta-se da seguinte forma:

Tabela 01 - Composição financeira para o projeto PSI – APEX e SINDIVESTE

Parceria	Valores em R\$	% de participação
APEX	753.000,00	36,50
SIDIVESTE	1.310.200,00	63,50
TOTAL	2.063.200,00	100,00

Fonte: APEX, 16/08/2001

Segundo o Presidente do Sindicato, após avanços significativos com a implantação do PSI, a associação de produtores caminhou para a formação do Programa de Formação de Consórcio - PFC, junto a APEX. Segundo depoimentos, o consórcio já está constituído, possuindo inclusive estatutos e regimento interno para o funcionamento. O PFC pode ser enquadrado como de alcance setorial ou multissetorial, atendendo mais de um setor da economia de uma região ou da nação, a fim de promover ações conjuntas de empresas que demonstrem interesses exportadores. As regras de funcionamento do aporte de capital a opção de constituição de um PFC são as mesmas do PSI.

Atualmente estão sendo desenvolvidos esforços para registrar e firmar a marca Flor Brasil no mercado brasileiro, no europeu e no norte-americano.

4.1.2 Tipo de Consórcio, Forma de Funcionamento e Gestão

O sistema de relacionamento das empresas formadoras do Consórcio de Exportação Flor Brasil caracteriza-se como sendo do tipo monossetorial, já que todas as empresas fabricam e comercializam os mesmos produtos e produzem itens complementares ao processo de transformação.

As empresas que congregam o consórcio de exportação Flor Brasil atuam de forma isolada no mercado interno, sendo concorrentes e utilizando marcas independentes. Mas, as suas operações internacionais estão conjugadas em um esforço unificado.

As suas ações consorciadas podem ser classificadas como operacionais em função da identificação dos seguintes elementos: planejamento e coordenação unificada para condução do processo produtivo destinado às exportações, identificação de mercados e de parceiros comerciais de forma conjunta.

A forma de atuação conjunta mostrou-se de suma importância para o consórcio, já que congrega empresas de pequeno e médio porte com pouca disponibilidade de capital e de geração de investimento.

Investimentos visando a melhoria do processo de produção de cada associado foram realizados assim como a identificação de canais de distribuição e utilização de uma marca única.

O consórcio identificou e analisou os produtos de maior aceitação em mercados selecionados, a partir de uma visão conjunta de seus associados. Nota-se, assim, a definição de uma política única de relacionamento das empresas com mercados exteriores, bem como a definição de estratégias mercadológicas específicas. Isso foi possível graças a forma de gestão implantada pelo consórcio. Uma administração terceirizada foi a opção adotada, com a contratação de um profissional de comércio exterior que ficou responsável pela condução do negócio.

O maior ativo das empresas pode ser considerado a marca adotada. A definição e a escolha da marca Flor Brasil constituiu um marco na história das empresas ao definir uma identidade para o consórcio. Empresas concorrentes se uniram em um novo empreendimento, do qual passaram a repartir os

ganhos. Isso promoveu uma harmonia entre seus associados facilitando e estimulando o relacionamento.

A identificação e escolha de fornecedores, que se pensou poder gerar conflitos de interesses entre as partes, na verdade apresentou-se como uma atividade que proporcionou ganhos para todos os associados. Por se tratarem de pequenos consumidores de insumos industriais, ao realizar suas compras em conjunto, puderam obter um maior poder de barganha nos preços e na forma de pagamento. Da mesma forma, a barganha por clientes foi passível de ser ampliada.

A escolha de um sistema de fornecimento unificado de matérias primas para os integrantes do consórcio teve por objetivo principal proporcionar uma uniformização e uma padronização dos itens a serem produzidos. Isto foi facilitado pela pequena diferença de tecnologia utilizada nos sistemas de produção de cada empresa.

O consórcio de exportação vem servindo como um instrumento de aproximação, de melhoria e de aumento de rentabilidade para seus participantes.

4.1.3 Elementos de Marketing

O Consórcio Flor Brasil, reunindo produtores de moda praia, precisou vivenciar o desafio de conhecer novos mercados e novas realidades. Análises enfocando clientes, produtos, processos produtivos e concorrentes passaram a ser requerida. Tornava-se imperioso considerar elementos de marketing.

A gestão do consórcio Flor Brasil atualmente está sob a responsabilidade da Sra. Walquíria Pereira Aires, presidente do SINDIVESTE. Entretanto, durante quatro meses, esteve a cargo do Sr. Gilberto Costa Rodrigues, um profissional da área de comércio exterior, sendo o primeiro interlocutor na pesquisa de campo e o primeiro gestor do Consórcio Flor Brasil.

O gestor do consórcio ao ser questionado sobre a aplicação de conceitos de marketing argumentou serem estes direcionados apenas ao aspecto promocional. Em outras palavras: acredita que os conceitos de marketing dizem respeito apenas aos elementos promocionais.

A partir dessa colocação, a entrevista foi conduzida no sentido de identificar quais elementos de marketing estavam sendo utilizados, mesmo de forma empírica.

No critério produto, constatou-se que as empresas produzem os mesmos itens.

Quanto aos aspectos mercadológicos, o consórcio procurou deixar o produto mais adequado aos novos consumidores, do mercado internacional. O consórcio decidiu usar como base, modelos e tipos de corte das peças mais tradicionalmente usadas no mercado-alvo selecionado. Para tanto, realizaram algumas viagens internacionais a fim de identificar e conhecer prováveis mercados-alvo.

O Consórcio Flor Brasil iniciou, efetivamente, suas atividades partindo para uma tentativa no mercado italiano. Uma pesquisa empírica foi realizada com o objetivo de verificar os tipos de produtos, a variedade, bem como, as

cores, os cortes e os complementos ofertados. Grandes lojas e magazines foram visitados.

Os produtores, em diálogo com prováveis importadores, observaram que havia uma boa possibilidade de introduzir seus produtos naquele mercado. Isto se deve ao fato da Itália ser um país peninsular, ou seja, a maior parte de seu território é banhado por mar. Outra característica diz respeito ao seu clima quente, já que o país se encontra ao sul da Europa, próximo do norte da África, na região da faixa da linha do equador. Sua população se caracteriza como consumidora de produtos veiculados ao segmento de atuação do Consórcio Flor Brasil.

Os produtores também constataram que os produtos teriam mais chances de sucesso se fossem orientados para atender consumidores mais especializados. Essa orientação caracteriza produtos de maior valor tendo como contrapartida um menor número de concorrentes.

O produto deveria, então, passar por um maior controle de qualidade, ou por um processo de fabricação mais especializado, de forma a atender as especificações dos consumidores daquele mercado.

O maior problema para as empresas estaria na aquisição de matérias primas de melhor qualidade, com as quais se poderia obter um produto final mais bem acabado. Isso atenderia os critérios elementares de qualidade exigida pelo mercado - alvo, já que o corte e a costura não representariam grandes entraves.

Quanto aos modelos optou-se por uma modelagem mais sóbria seguindo as tendências de outras confecções do mercado pretendido.

Uma coleção anual é produzida conjuntamente pelas empresas consorciadas, mediante as disponibilidades de cada empresa. Tudo começa com a contratação conjunta de serviços de um estilista que desenha os modelos a serem confeccionados pelas empresas. O anexo I apresenta o Catálogo da Coleção 2001 da Flor Brasil.

Para a coleção 2002 optaram por uma abordagem diferenciada. O material promocional desenvolvido objetivou iniciar um processo de consolidação de marca e não de oferta de produtos, como pode ser observado no anexo II.

Respeitando o ambiente político da região e um ponto de preocupação da sociedade com a chamada “erotização infantil”, a coleção 2002 optou por apresentar produtos diferenciados para esse público, com a elaboração de um catálogo específico, que pode ser observado, no anexo III.

Ressalta-se uma diferença entre os catálogos: as dimensões e a forma de apresentação. Na nova coleção pode se observar uma redução das dimensões do catálogo. O aspecto apontado pela Presidente do Sindicato foi a preocupação com a portabilidade do material com a aceitação do público que os visitaram na recente feira de moda de Turim.

O Consórcio considera que, atualmente, já possui um bom nível de design aplicado ao seu produto.

O segundo passo é a compra dos materiais, precedida do contato com os prováveis fornecedores. Essa constitui a maior questão a ser enfrentada pela gestão do consórcio. Costumeiramente, as empresas, por seu porte, não desfrutam de um relacionamento estável com os fornecedores, principalmente,

de tecidos elásticos. As empresas costumam ser surpreendidas com a retirada de produção de estamparias catalogadas, identificadas e selecionadas para a fabricação, por vezes com modelos já desenhados. Isso compromete, sobremaneira, as atividades do consórcio no que diz respeito à definição das coleções e desenho dos modelos. Houve casos de re-trabalhos, com aumento dos custos.

O preço constituiu um item não fornecido pelo entrevistado, sendo afirmando que há boa condição para estabelecimento do preço dos produtos destinados ao exterior e que os mesmos sofre forte influência dos custos de importação. O preço percebido pelo consumidor final não é influenciado pelo consórcio, sofrendo forte influencia por parte do revendedor local.

Os maiores problemas para o estabelecimento de preço a produtos destinados à exportação estão relacionados com os custos de transporte e taxas bancárias. Muitos desses custos são fixos: quanto menor a quantidade enviada por remessa ao exterior, maior o impacto sobre o custo unitário do produto.

Nos custos fixos relacionam-se as despesas específicas com a atividade de exportação. Os principais custos decorrem das taxas bancárias de operações cambiais, das taxas fixas de contratação de seguro internacional e para a embalagem para o transporte internacional. Isso vem encarecendo o custo do produto e diminuindo a margem de lucro dos participantes do consórcio.

Um outro ponto específico de análise constitui a distribuição do produto.

Como descrito pela presidência do Sindicato, o mercado italiano, nesse segmento, se caracteriza por uma prevalência de pequenas cadeias de lojas de pequeno porte, enquanto as grandes lojas de departamentos desfrutam de pouca penetração de mercado.

Para atender ao mercado foram identificados distribuidores que pudessem atender ao mercado italiano de forma mais eficiente. Cada um dos distribuidores ficou responsável pela cobertura de uma determinada área geográfica daquele país. Atualmente existem dois distribuidores, um em Nápoles e outro em Milão, cada um com oito e cinco representantes, respectivamente. Cabe a cada um deles o fornecimento dos produtos Flor Brasil às lojas de varejo italianas.

Encontra-se em fase de negociação a contratação de mais um distribuidor, este possuindo uma cadeia de 23 representantes, devendo atender a região central da Itália.

De forma simplificada, a distribuição física internacional está a cargo de companhias de transporte aéreo. Embora mais rápido e mais confiável essa modalidade de transporte é caracterizada pelo elevado custo de suas operações.

A permanência da adoção dessa modalidade de transporte consiste em uma estratégia visando à diminuição do espaço de tempo transcorrido entre o pedido e o recebimento da mercadoria, pelo importador. Isso é considerado pelos exportadores como fator essencial da estratégia mercadológica. Uma estratégia emergente aplicada de forma intuitiva.

Aspectos relacionados à promoção comercial são trabalhados de forma isolada. O consórcio entende a promoção como sendo a participação dos produtos, com a exposição de coleção anual, em exposições em feiras setoriais e multissetoriais internacionais, dentro e fora do território nacional.

A participação nessas feiras é considerada a maior oportunidade de identificação de novos compradores e de novos mercados.

Muito embora tenha sido declarado que a melhor alternativa de introdução dos produtos do consórcio no mercado internacional seja o continente europeu, tal afirmação deveu-se ao fato de que todas as pesquisas de mercado realizadas privilegiaram esse mercado.

Atualmente, o Consórcio vislumbra a possibilidade de atuar, em um futuro não preciso, em outros mercados europeus e no mercado norte americano, além do próprio mercado brasileiro.

O Consórcio Flor Brasil vem demonstrando interesse em ampliar sua linha de produtos e estender a marca para produtos de moda íntima, atendendo à propósito já mencionado. Tal iniciativa deve-se ao fato de que as duas linhas de produtos, moda praia e moda íntima, podem ser facilmente alocadas aos mesmos sistemas produtivos.

4.1.4 Plano de Marketing Internacional

Um plano de marketing internacional foi elaborado inicialmente. O plano não se propôs a direcionar e dirigir as ações do consórcio de exportação; servir

como um elemento norteador das ações a serem desenvolvidas. Esse plano, principalmente, constituiu um instrumento para formalização de uma parceria e acesso aos recursos da APEX.

Ao solicitar acesso ao referido plano para que se pudesse tomar conhecimento de seu conteúdo e proceder a uma análise, obteve-se como resposta que o mesmo não estava disponível. Uma descrição de seu conteúdo possibilitou constatar que alguns dos itens relativos ao planejamento foram considerados, tendo sido bem identificados, principalmente o que tange a uma leitura SWOT do ambiente, ou seja, sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

A maior força identificada pelos participantes é a composição do sistema produtivo adotado. Como se trata de um arranjo entre empresas de pequeno porte, o risco sobre a atividade se encontra dividido, dessa forma diminuindo a pressão sobre as linhas de produção, tornando as ações das empresas participantes mais flexíveis.

Ressalta-se que a remuneração das empresas envolvidas é proporcional ao montante de produtos fabricados; a empresa é remunerada de acordo com o volume de sua produção. Cabe ao gerente do consórcio de exportação a orientação do processo de produção, distribuindo os itens pedidos, de acordo com a capacidade e disponibilidade para fabricação, por cada empresa participante.

Outra força constatada nas empresas está vinculada ao processo de fabricação de seus produtos. As empresas participantes por já estarem atuando há alguns anos nesse segmento de mercado, tem internalizado o

aspecto concorrência. As empresas ao procurarem estar em situação de poder concorrer por um produto mais adequado ao perfil dos seus consumidores, desenvolveram uma flexibilidade e criatividade para inovar e concorrer no mercado. Essa força gerou uma grande oportunidade comercial.

A moda praia é olhada como um produto tipicamente brasileiro. Os contatos iniciais revelaram um grande interesse dos compradores em adquirir os biquínis e roupas de banho do Brasil, principalmente porque se vincula e ressalta-se a fama das praias e da mulher brasileira, que já são internacionalmente conhecidas.

Os compradores e importadores europeus, na verdade, fazem quase uma alusão mítica a esse produto brasileiro e mostrando-se bem interessados em estreitar os laços comerciais com o grupo de produtores de biquínis.

Uma fraqueza relacionada ao Consórcio Flor Brasil referiu-se ao desconhecimento e o preconceito dos seus participantes em relação às atividades relacionadas ao comércio exterior. Partindo-se do pressuposto de que a atividade de comércio exterior fosse algo complicado e de difícil realização, os produtores tornaram a atividade mais difícil do que o necessário, deixando de lado considerações sobre aspectos de fundamental importância como distribuição e forma de entrada de produtos no mercado importador.

Outro ponto que merece destaque foi o desconhecimento expresso sobre informações básicas relativas aos mercados exteriores. Assim, quando da decisão sobre que mercado explorar, optou-se por uma via conservadora de análise. Em primeiro lugar concentraram o alvo em países desenvolvidos, notadamente da América do Norte e da Europa, e com culturas mais próximas.

A Influência do modelo italiano sinalizou a Itália, bem posicionada no rol dos países desenvolvidos. Essa escolha agregou um novo risco ao grupo que passou a concorrer com empresas em um país que é reconhecido internacionalmente pelo *design* e pela qualidade dos produtos comercializados.

A estratégia para driblar esse desafio levou à opção por uma segmentação de mercado na qual os concorrentes locais e estrangeiros não fossem tão representativos, o que recaiu no atendimento ao segmento formado pela faixa de consumidores de padrão social e econômico mais elevado.

Essa identificação decorreu da constatação do excesso de concorrentes para o público de renda média, que além de produtores locais também é atendido principalmente por asiáticos.

No segmento de atuação escolhido identificou-se claramente um concorrente de maior porte, uma cadeia de lojas especializadas que tem o público feminino como alvo: a cadeia de lojas *Victória Secret*.

A opção adotada pelo consórcio, além de o inserir como um concorrente de uma das maiores empresas do ramo no mundo, o que poderia ser uma grande ameaça, também poderá abrir oportunidades para que se firme em um mercado especializado.

4.2 Brasília Export – Uma iniciativa de Exportação de Móveis de Brasília

4.2.1 Processo de Constituição da Associação

Nove empresas produtoras de móveis do Distrito Federal se associaram para atuar no mercado exterior. Essa associação de produtores iniciou suas atividades no ano de 2000 e constituiu uma iniciativa do Sindicato da Indústria Moveleira do Distrito Federal – SINDIMAM.

A associação das empresas foi fruto de uma ação conjunta do SINDIMAM e da Federação das Indústrias do Distrito Federal – FIBRA, à qual o Sindicato é afiliado.

A maior motivação para uma atuação conjunta foi à procura por alternativas mercadológicas diversas daquelas exploradas pelas empresas no mercado interno.

O SINDIMAM levou em consideração o apelo de programas de governo incentivando a introdução de empresas na atividade de comércio exterior, em especial, na atividade de exportação, com a introdução de mais empresas no segmento exportador.

A exportação apresentou-se como uma alternativa na qual as empresas além de ingressar em uma atividade que buscava a dinamização comercial, poderiam obter acesso a linhas de financiamento e a produtos que iriam contribuir para o desenvolvimento das suas atividades produtivas.

Segundo critérios do SEBRAE essas empresas estão enquadradas como de pequeno e médio porte, como pode ser observado no Quadro 07.

Inicialmente o grupo era formado por onze empresas, contudo atualmente uma das empresas formadoras do grupo original achou por bem abandonar a iniciativa.

No mercado interno, as empresas atuavam de forma isolada, muito embora, priorizassem e valorizassem uma convivência harmoniosa com o intuito de perseguir melhores resultados nas atividades produtivas, para ampliar mercados. O sentimento de concorrência sempre esteve presente.

Quadro 07 - Composição da Iniciativa Brasília Export

Empresa	Porte
Formattus	Pequeno porte
Lassari	Pequeno porte
Stok	Pequeno porte
Vila Rica	Pequeno porte
Bradiv	Médio porte
Cimpla	Médio porte
German	Médio porte
Nobel	Médio porte
Possamai	Médio porte
WGL	Médio porte

Fonte: SINDIMAM

Dentre os maiores entraves para uma união mais estreita entre as empresas apresentou-se, exatamente, o clima de concorrência vivenciado por estas. Apesar disso, as empresas perceberam que cada uma poderia contribuir de alguma forma, na conjugação de esforços visando uma iniciativa conjunta que seria proveitosa para todos.

As empresas definiram que no mercado interno permaneceriam com linhas de produtos autônomas, independentes, atuando como concorrentes.

Para atuar no mercado externo, as empresas passariam a ofertar linhas distintas de produtos para que uma empresa não se tornasse concorrente da outra e não partissem para conquistar os mesmos consumidores. As empresas perceberam que poderiam ofertar produtos específicos e diferenciados; cada fábrica teria sua linha particular de produtos, evitando ou minimizando a competição entre as empresas.

As empresas decidiram por um sistema de associação que visasse um benefício conjunto das atividades de exportação, mas não optaram pela adoção da expressão consórcio. Essa postura, além da concorrência vivenciada, fundamentou-se em um preconceito sobre a terminologia consórcio. Para algumas das empresas envolvidas, ainda pairam dúvidas sobre como identificar essa iniciativa associativa. Para alguns, inclusive o presidente do SINDIMAM, a identificação do termo consórcio de exportação não seria adequada, principalmente, pelo conceito que o termo incorpora ao referenciar grupos formados para aquisição de bens móveis e imóveis.

O aspecto vital na associação destinada à exploração de mercados exteriores era que esta poderia gerar benefícios, com a redução de custos pelo somatório de forças.

As empresas envolvidas mostraram possuir muito pouco conhecimento sobre as atividades de comércio exterior, nunca havendo exportado antes da associação.

Um dos maiores entraves foi a ansiedade e a preocupação vivenciadas pelo desconhecimento das estruturas de mercados estrangeiros, a falta de informações comerciais e sobre os sistemas de segurança e o que dizia

respeito ao cumprimento das obrigações financeiras por parte dos importadores.

A opção pela não integração das empresas foi bem assimilada pelas partes interessadas. Isto mostrou ser factível dado que cada participante possuía capacidade produtiva considerada adequada ao atendimento da demanda de outros mercados.

Essa forma de associação, entretanto, não amplia a capacidade de fornecimento, não surte o mesmo efeito quando se trata de gerar poder de barganha com instituições financeiras para a obtenção de crédito, capital necessário ao incremento da produção e nem promove a redução dos custos de logística na entrega do produto ao importador.

A iniciativa foi aberta a todos os filiados do sindicato que demonstrassem interesse.

Palestras de incentivo à exportação foram promovidas e realizadas nas instalações da FIBRA. Inicialmente, os participantes eram conduzidos ao auditório onde ouviam uma primeira palestra que tinha por objetivo desmistificar o que era exportação e apresentar as vantagens do comércio exterior. Logo após o termino da palestra, fazia-se um breve intervalo o qual era sucedido por mais uma palestra. Nesta ocasião, o tema versava sobre vantagens potenciais para os empresários, ressaltando-se aspectos que possibilitariam a unificação de interesses, linhas de produtos e formas de participação em iniciativas conjuntas na exploração de mercados internacionais.

A alternativa de criação de consórcio de exportação foi amplamente discutida e debatida pela comunidade empresarial e interessados em geral, já que a participação foi franqueada a todos, para todo o evento.

Consultores e assessores da APEX participavam, de forma pró-ativa, em eventos dessa natureza, estando presentes na palestra de motivação aos empresários. Eles também promoveram palestras, realizando-as inclusive na própria Secretária Executiva da Agência, que chegou a contar com a presença da Dra. Dorothea Werneck, cuja presença demonstrava a grande importância conferida ao evento, tanto no que se refere ao caráter técnico, quanto ao caráter político. Como de costume, as palestras e as ações da APEX objetivaram incentivar e apoiar as empresas para atuação em mercados estrangeiros, a fim de promover o ingresso de mais empresas brasileiras nas atividades de exportação.

O SINDIMAM identificou, dentre os produtos oferecidos pela APEX, algumas alternativas importantes para impulsionar a associação das empresas. O Programa Setorial Integrado – PSI foi a opção escolhida por que visa atender a um mesmo setor da economia, já que a iniciativa seria aplicada às empresas do setor moveleiro do Distrito Federal, interessadas em atuar de forma conjunta.

A iniciativa do SINDIMAM envolveu ações de:

- ✓ Mobilização e sensibilização das empresas para a exportação;
- ✓ Identificação de produtos potencialmente exportáveis;
- ✓ Prospeção de mercados;
- ✓ Treinamento e a capacitação de recursos humanos;

- ✓ Desenvolvimento de aspectos relacionados a *design* e à embalagem;
- ✓ Adequação dos processos produtivos;
- ✓ Tecnologia empregada;
- ✓ Implantação de sistemas de qualidade;
- ✓ Observação dos elementos de marketing; e
- ✓ Promoção das vendas, favorecendo a participação em feiras e exposições internacionais.

Cada uma dessas ações seria realizada de acordo com os termos de parceria firmada entre a APEX e o SINDIMAM.

Os recursos financeiros aportados pela APEX e destinados ao custeio das iniciativas ficavam sujeitos à apresentação de uma contrapartida, por parte das empresas associadas, com montante mínimo no valor de cinquenta por cento do valor total a ser investido. Ressalta-se que a contrapartida das empresas é composta de, no mínimo, setenta por cento em recursos financeiros e o restante em recursos econômicos.

Relatórios da APEX indicam que o SINDIMAM obteve acesso aos recursos. A composição dos montantes de cada uma das partes bem como o total investido na iniciativa pode ser observado na Tabela 02.

Ressalta a participação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE do Distrito Federal e do Serviço de Aprendizagem Industrial – SENAI como apoiadores da iniciativa, pelo desenvolvimento dos empreendedores em assuntos gerenciais e pelo desenvolvimento e capacitação da mão-de-obra, respectivamente.

Tabela 02 - Composição financeira para o projeto PSI – APEX e SINDIMAM

Parceria	Valores em R\$	% de participação
APEX	586.100,00	49,80
SIDIVESTE	590.700,00	50,20
TOTAL	1.176.800,00	100,00

Fonte: APEX, 16/08/2001

4.2.2 Tipo de Associação, Forma de Funcionamento e Gestão

O sistema de associação entre as empresas filiadas ao SINDIMAM se caracteriza como sendo do tipo monossetorial, já que todas as empresas produzem e comercializam produtos do setor moveleiro, atendendo a um público que embora não desfrute do mesmo interesse comercial adquire produtos de conteúdo ou componentes similares.

Os produtos ofertados não levam consigo uma marca única. Cada empresa adota a sua marca, envolvendo apenas um selo que identifica que aquele produto está associado a um sistema de promoção unificado.

As atividades de exportação desempenhadas pelas empresas não podem ser consideradas conjuntas, já que cada empresa é responsável pela exportação de seus produtos. Não há vínculo quanto à forma de comercialização. Cada empresa é independente para promover suas remessas de mercadorias ao exterior, bem como providenciar o recebimento do pagamento sobre as vendas realizadas.

Essa forma de atuação dá independência para cada empresa conduzir seus negócios e relacionar-se particularmente com os clientes e prováveis importadores. Cada empresa é independente para formular suas políticas comerciais com novos mercados, uma situação muito simpática aos olhos das empresas, que tradicionalmente concorrem no mercado interno.

Inicialmente a administração do consórcio não foi feita de forma profissional. Não havia, na gestão do empreendimento, um profissional de comércio exterior. O próprio presidente do sindicato, um empresário do setor, ficou responsável pela condução dos negócios da associação, contratando apenas uma equipe de apoio às atividades burocráticas. As decisões ficavam sob sua responsabilidade e dos demais empresários, numa ótica extremamente autônoma.

Recentemente, foram contratados serviços de profissionais da área de produção e de comércio exterior. Inicialmente se destaca a participação do Sr. Paulo dos Santos Filho, do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, e em paralelo há a participação do Sr. Cláudio Silva e da Srta. Helen na área de comércio exterior.

4.2.3 Elementos de Marketing

Concorrer em novos mercados, identificar que produtos podem ser ofertados e para quem constituiu os aspectos de maior preocupação na reflexão inicial dos gestores da iniciativa de constituição da associação pelo SINDIMAM. Ao serem questionados sobre a aplicação dos conceitos de

marketing nas atividades desenvolvidas pelas empresas associadas constatou-se que os mesmos não correspondiam a um entendimento correto e completo.

O conceito de marketing era vinculado apenas ao aspecto promoção, confundindo-se com publicidade, em vários momentos.

A associação de empresas utiliza, de forma empírica, aspectos relacionados à composição de um *mix* de marketing, para os produtos fabricados. Isso foi percebido melhor quando se perguntou sobre a utilização de um planejamento de marketing.

Quanto aos produtos ofertados, como as empresas optaram por uma atuação isolada, não foi possível identificar um produto único. Entre os produtos ofertados são encontrados móveis de cozinha, de escritório de modo geral e peças para uso em salas: mesas, estantes, cadeiras, poltronas e sofás.

Não coube identificar nem conceber uma marca única, tornando-se difícil a possibilidade de estabelecimento de uma relação nos preços dos produtos ofertados.

A promoção comercial constitui o principal elemento de ligação entre as empresas participantes do PSI. Nas ocasiões em que se empreende algum tipo de promoção comercial, há um tratamento unificado, a fim de reduzir os custos, sendo desenvolvido de modo a atender todos os associados de forma igualitária.

Esforços são empreendidos no sentido de promover a participação em feiras internacionais com a confecção de catálogo destinado ao mercado exterior. Um catálogo pode ser observado no anexo IV.

Recentemente algumas das empresas promoveram a criação de um *showroom* permanente na cidade de Riad. Essa iniciativa visa uma aproximação entre as empresas e o mercado árabe.

Cada empresa é responsável pela exportação de seus produtos. Para simplificar o atendimento aos clientes, optou-se pela estratégia de estabelecimento de um sistema de distribuição para os produtos, através de representação comercial em mercados diferenciados.

4.2.4 Plano de marketing internacional

Não foi elaborado qualquer planejamento de marketing a ser utilizado em iniciativas de exploração de mercados internacionais. Todavia, durante a entrevista, foram considerados vários aspectos relacionados ao planejamento de marketing; foram expressas uma relação de argumentações que descreviam situações e condicionantes que clarificavam e identificavam: fraquezas, forças, ameaças e oportunidades.

A identificação de mercados alvo se deu a partir da participação em feiras internacionais. Pesquisas empíricas e contatos com fabricantes internacionais possibilitaram uma série de reflexões sobre as realidades vivenciadas.

O maior problema para inserir os itens fabricados pelas empresas associadas ao SINDIMAM, no mercado internacional, está relacionado ao *design* dos produtos.

O mercado europeu demonstrou ser pouco atrativo. A participação de grandes empresas italianas e alemãs dificultaria a introdução das empresas brasileiras, por apresentarem produtos com linhas mais arrojadas e de grande aceitação. Esse aspecto poderia inviabilizar todo um esforço empreendido, havendo necessidade de desenvolvimento de novas linhas de produtos.

Uma excelente alternativa constituiu a possibilidade de colocação dos produtos no mercado árabe. Com renda média considerada interessante e disponibilidade de recursos financeiros julgados atrativos, o mercado árabe demonstrou ter outros aspectos positivos. Em primeiro lugar mostrou ser um mercado que não valoriza o design aplicado pelos concorrentes europeus, preferindo móveis de linhas mais rústicas. Isso se deve ao reflexo da cultura daquela região que valoriza, de forma especial, o passado e as tradições. Os produtos ofertados estariam, assim, melhor qualificados para ingressar nesse mercado. O mesmo aconteceu com o segmento de móveis de escritório. Não há grandes alterações quanto ao *design* e a forma de utilização, podendo os móveis de escritório ser ofertados e aceitos pelo mercado árabe.

Os maiores concorrentes identificados eram os exportadores asiáticos que ofereciam os mesmos produtos, por preço mais baixo, contudo, com uma qualidade inferior.

A força identificada estava, assim, relacionada a qualidade do produto.

Alguns problemas foram constatados e que requereram soluções antes que se pudesse começar a exportar, de forma regular, para o mercado árabe.

Inicialmente, o problema estava na forma de distribuição dos produtos. Tendo em vista que parte dos móveis requer um projeto que oriente sua

instalação, como é o caso dos móveis de cozinha e parte das linhas de móveis de escritório, tornava-se necessário identificar ou implantar uma representação local capaz de fornecer a assessoria técnica necessária. O maior problema consistia na identificação de um parceiro comercial disposto a assumir os custos de manutenção de um estoque razoável de peças para compor projetos particulares, o que requereria disponibilidade de recursos financeiros.

Outro aspecto diz respeito à forma de transporte do produto. Tendo em vista que o frete aéreo tem forte impacto no valor do produto, a alternativa estava na utilização de transporte marítimo. Entretanto, no frete por navios há a necessidade de contratação de contêineres para proceder a armazenagem e efetuar o transporte.

Ao serem alojadas dentro dos contêineres, as mercadorias ficam sujeitas a uma série de danos causados pelo seu confinamento. Idealmente, o alojamento das mercadorias dentro de contêiner deve ser feito com os móveis desmontados, otimizando o uso dos espaços, acomodando melhor os produtos e baixando os custos de transporte, já que mais unidades poderiam ser transportadas por remessa. Essa questão esbarra na falta de confiança dos produtores quanto ao serviço de montagem dos produtos, por parte dos importadores.

Uma das poucas exportações que vem sendo realizada com sucesso é a promovida pelas empresas que fabricam divisórias para uso em escritórios, já que o produto não fica sujeito a condições adversas do frete marítimo e o manuseio e instalação podem ser feitos sem maiores recomendações aos importadores.

Ressalta-se que, assim mesmo, os custos de logística de deslocamento dos produtos do mercado brasileiro para o exterior ainda representam um forte ponto de impacto sobre os custos das operações.

As tarifas bancárias sobre as operações cambiais e as taxas de seguro internacional aparecem como elementos que constituem fontes adicionais de custos. O somatório desses custos deixa os preços dos produtos do SINDIMAM menos competitivos em outros mercados.

Dentre os pontos fortes identificados encontra-se a facilidade de acesso às autoridades governamentais que detêm informações sobre mercados e normas comerciais. Essas constituem elementos de apoio às iniciativas empreendidas. Esse aspecto positivo, por outro lado, reflete a falta de conhecimento das normas e dos procedimentos de exportação, que são facilmente sanados no contato direto com os órgãos fiscalizadores e controladores do comércio exterior brasileiro.

Recentemente o SINDIMAM promoveu um contato com um importador árabe, especializado na representação comercial de móveis naquela região. Durante uma semana foram promovidas visitas às empresas participantes da associação, bem como realizados encontros entre o importador e os empresários locais. Essa visita teve por objetivo estreitar as relações e identificar um possível importador especializado no setor moveleiro.

Outros estudos continuam em andamento junto ao setor de apoio comercial do Ministério das Relações Exteriores.

4.3 Análise Comparativa

Os dois consórcios, Flor Brasil e Brasília Export iniciaram suas atividades na mesma época, final de 1999, início de 2000. Despertaram para a possibilidade de ampliação de mercado da mesma forma, através de política de governo que passou a estimular o segmento exportador.

Ambos os consórcios são constituídos por empresas de micro, pequeno e médio porte, apresentando um quantitativo aproximado: Flor Brasil, doze empresas e Brasília Export, nove empresas. O Brasília Export, entretanto, considera que esse efetivo ainda é pequeno para o tipo de segmento que atua: indústria moveleira.

O apoio institucional utilizado pelos dois consórcios foi similar. Eles lançaram mão dos produtos da APEX, do SEBRAE e do SESI e do apoio operacional da FIBRA. O Consórcio Flor Brasil conta ainda com o apoio do FAP

Ao se analisar a forma de relacionamento constatou-se que ambos os consórcios são monossetoriais, por abrigarem empresas do mesmo segmento.

No que se refere à finalidade, o Consórcio Flor Brasil enquadra-se como operacional, enquanto o Brasília Export apresenta-se como promocional.

Enquanto o Consórcio Flor Brasil desenvolve sua comercialização agregando esforços das empresas em torno de uma linha de produtos unificada, exportando e promovendo a comercialização, o Brasília Export concentra seus esforços exclusivamente na promoção de diversos produtos

fabricados e comercializados de forma independente, por cada empresa participante.

Inicialmente observou-se que a gestão do consórcio Flor Brasil contava com a participação de um profissional da área de comércio exterior que era responsável pela execução das atividades operacionais e pela orientação às empresas quanto ao processo produtivo direcionado ao mercado internacional. Na Brasília Export essa atividade era executada pelo presidente do SINDIMAM.

Recentemente ocorreu uma inversão dessa situação. O Brasília Export passou a ter sua gestão realizada por profissionais de comércio exterior, enquanto a gestão do Consórcio Flor Brasil passou a ser atribuição da presidente do SINDIVESTE.

Tanto o Consórcio Flor Brasil quanto o Brasília Export utilizaram recursos financeiros da APEX para incentivar suas atividades de exportação.

O Consórcio Flor Brasil iniciou suas atividades como um Programa Setorial Integrado - PSI, de acordo com as normas da APEX. Posteriormente, iniciativas foram tomadas no sentido de tornar-se um Programa de Formação de Consórcio – PFC. O Consórcio Brasília Export iniciou suas atividades como PSI, assim permanecendo.

O Consórcio Flor Brasil trabalha com uma linha de produto enquanto o Brasília Export atua no mercado com várias linhas de produtos.

Ao atuar com apenas uma linha de produto as empresas consorciadas do Consórcio Flor Brasil uniu-se, conformando uma nova empresa para atuar no mercado externo, a qual referenciada por uma marca comum. Isto

realmente demonstra alto nível de comprometimento e promove ganho de escala.

A opção de associação do Brasília Export faz com que permaneça a concorrência, em nível, por vezes, velado sem que se agreguem esforços reais para possibilitar ganhos de produção. A atuação conjunta se restringe à promoção o que significa agregar valor a apenas uma etapa do processo de exportação.

O Consórcio Flor Brasil, por atuar com os mesmos produtos, fabricando itens similares em linha de produção distintas, comercializando como marca única, pôde estabelecer uma política de preços unificada. Isso não é possível no Brasília Export por trabalhar com produtos e linhas distintas, onde cada empresa é autônoma para o estabelecimento de sua política de preços.

Flor Brasil tem linha de produtos unificada, enquanto Brasília Export diversificada, com uma atuação concorrente. Os produtos da Flor Brasil são os mesmos para todas as empresas participantes, logo há um somatório de forças no processo produtivo. Enquanto isso, no Brasília Export, por ter linhas de produtos independentes entre as empresas do consórcio, não há a soma de esforços, nem ganhos de escala. Embora tenham procurado estabelecer um sistema de relacionamento entre as empresas e os itens produzidos com intuito de evitar a concorrência, há muitos produtos concorrentes entre si, no setor de móveis de escritório.

No Consórcio Flor Brasil a promoção é unificada e no Brasília Export é realizada em parceria. No Consórcio Brasília Export o objetivo máximo é a promoção unificada, um meio de realizar as vendas, representando este o bem

maior e a razão de criação do PSI; promover produtos específicos de empresas autônomas.

Atualmente a promoção do Consórcio Flor Brasil está dirigida para um único mercado, tornando-se mais objetiva, enquanto a promoção do Consórcio Brasília Export está direcionada para uma região, apresentando-se pulverizada.

A distribuição no Consórcio Brasília Export se faz a partir de estoques enquanto no Consórcio Flor Brasil há representantes com showroom com problema de configuração de estoques. O sistema de distribuição escolhido pelo Consórcio Flor Brasil implica na identificação e seleção de empresas que possam realizar a distribuição de seus produtos no mercado italiano, usando uma quantidade significativa de produtos em estoque. Já o Brasília Export está tentando identificar um representante no mundo árabe que possa realizar a revenda de seus produtos. O problema é que para móveis o montante de dinheiro necessário para se montar um estoque é mais expressivo que o montante de estoques de biquíni.

Ressalta-se um aspecto a ser considerado pelo Consórcio Brasília Export, em função da necessidade de capacidade técnica que o representante deve apresentar, já que em alguns casos será necessário montar e compor os móveis. Zelar pela qualidade do produto torna-se fundamental para a fixação e reconhecimento do produto no mercado.

Os plano de marketing são trabalhados de forma diferente por cada um dos consórcios.

O Consórcio Flor Brasil no desenvolvimento de suas atividades visando identificar ambientes mercadológicos conseguiu caracterizar de forma mais

consistente as oportunidades e as ameaças dos mercados eleitos. Já o Brasília Export não conseguiu eleger efetivamente um mercado – alvo atendo-se apenas a possibilidades comerciais, sem que fosse desenvolvido o trabalho customizado, dificultado pela falta de um foco único, uma característica do modelo promocional.

Flor Brasil trabalha a promoção de marca e o Brasília Export a promoção de produtos.

O Consórcio Flor Brasil, por já estar exportando regularmente para o mercado italiano, com uma marca única, vive um momento de firmá-la junto ao mercado consumidor, o que pode ser observado na abordagem expressa no material promocional constante dos anexos I, II, e III. O Brasília Export, por pulverizar os esforços introduzindo vários produtos de diferentes marcas, só atuando em nível promocional visando ampliar mercado, pulveriza esforços sem que consiga firmar-se, não chegando no estágio de consolidação. Ressalta-se que no caso do Brasília Export a consolidação possível é a da marca do consórcio.

4.4 Os Planos de Marketing Internacional dos Consórcios

O Distrito Federal conta com duas iniciativas de criação de alianças entre empresas, com o objetivo de exploração de mercado externo, a partir de configurações distintas.

A forma das associações dessas empresas pode ser facilmente identificada com a classificação apresentada por Minervini (2001) no referencial teórico assinalado que caracteriza a forma de relacionamento e a finalidade dos consórcios de exportação. Quanto à forma de relacionamento, as duas iniciativas caracterizam-se por ser monossetoriais. A finalidade difere entre os consórcios: um é promocional e o outro é operacional. Conseqüentemente, os resultados auferidos também divergem de um para o outro.

O consórcio Flor Brasil caracteriza-se por ser do tipo monossetorial operacional, com um plano de investimento em marketing conjunto para as doze empresas participantes. Caracteriza-se, também, pela identificação de mercados de forma conjunta e uma produção compartilhada pelas empresas associadas. Houve a adoção de marca única, com produtos padronizados. Ressalta-se que as empresa consorciadas atuam no mesmo segmento produtivo.

A forma de atuação do consórcio de exportação operacional embasou um arranjo nos processos produtivos destinados ao mercado internacional. Essa forma consubstanciou como o consórcio validou e considerou o processo produtivo, descrito pela teoria de gestão da produção.

No caso da iniciativa do grupo Brasília Export, embora as empresas atuem no mesmo setor, identificando um relacionamento monossetorial, a finalidade de suas atividades caracteriza-se como sendo meramente promocional. Há um direcionamento das atividades para o processo de facilitar a participação em feiras internacionais e a confecção de material promocional,

de uma forma conjunta. Cada empresa opera de forma independente, tanto produtiva quanto no relacionamento com o mercado externo.

Iniciativas de associação de empresas visando a exportação da produção vincularam empresas do DF de diferentes portes: micro, pequeno e médio porte. Ambas as iniciativas foram criadas com o apoio da Federação das Indústrias local, do Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas do Brasil - SEBRAE e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SESI, além de aporte de recursos da Agência de Promoção de Exportações – APEX.

As iniciativas originaram-se em seus respectivos sindicatos patronais: o SINDIVESTE e o SINDIMAM.

No surgimento das iniciativas pode se constatar reações distintas frente a estímulos iguais. O interesse pelo comércio internacional resultou da percepção da exportação como alternativa para ampliação de mercados. A possibilidade de estabelecer formas de constituição e de funcionamento particulares, assim como objetivos distintos estimularam as iniciativas demonstrando formas distintas de responder aos estímulos do meio ambiente.

Cada um dos consórcios considerou a forma de produção sob um prisma particular. No caso Flor Brasil a produção destinada à exportação é vista de forma complementar enquanto no caso Brasília Export a produção não promove vínculo entre as empresas.

As alternativas de produção, crescimento e desenvolvimento das empresas orientaram de formas distintas o equacionamento das questões relativas aos mercados interno e externo.

A iniciativa promovida pelo Consórcio Flor Brasil tem por objetivo promover uma integração dos sistemas produtivos e de fortalecer uma marca de produto junto aos compradores internacionais. Assim, o consórcio promove ações nas quais seus participantes tornam-se co-responsáveis pelas operações, promovendo a internacionalização de todas as empresas em um mesmo movimento.

As operações das empresas participantes do Consórcio Flor Brasil, no mercado interno, permanecem autônomas. As empresas continuam concorrendo pelos mesmos mercados.

A iniciativa promovida pelo SIDIMAM optou pela integração das ações no campo promocional, deixando que cada empresa seguisse atuando de forma independente, seja no mercado interno ou externo.

Quanto ao tamanho dos consórcios de exportação, os participantes da iniciativa Flor Brasil consideram que o número de empresas associadas possibilita a condução de um bom nível de produção e de participação no mercado exterior.

Como para o Brasília Export o objetivo é a redução dos gastos com a promoção dos produtos em mercados estrangeiros, quanto maior a participação de empresas menor será o investimento das partes envolvidas neste processo. As empresas consideram possuir autonomia operacional, podendo cada uma assumir os riscos e os ganhos com as atividades de exportação.

A gestão dos consórcios, quando conduzida profissionalmente, pode gerar maiores benefícios aos consorciados. Com a colocação de profissionais

independentes para a gestão dos consórcios, estes poderão adquirir uma maior autonomia em relação ao cenário político interno dos sindicatos e dos grupos de associados. Esse processo de autonomia em relação ao meio político envolveria de forma mais ampla os empreendedores pelo aspecto técnico. A condução dos consórcios por pessoas que desfrutam de cargos políticos nos respectivos sindicatos pode suscitar dúvidas e insegurança quanto a iniciativas futuras. O tempo de permanência dos gestores, limitado, pode sinalizar riscos para iniciativas de médio e longo prazo. Em contrapartida há um aspecto positivo na centralização das atividades pelo sindicato por catalisar informações importantes para a condução do dia a dia das iniciativas.

Os elementos constantes de um plano de marketing compreendem a descrição da empresa, a definição dos produtos, as previsões sobre vendas e as formas de atuação mercadológica, levando em conta pontos ou aspectos que possam favorecê-las ou desfavorecê-las, seja por forças internas ou externas.

Na pesquisa de campo, pode-se observar que alguns elementos foram abordados pelos consórcios do Distrito Federal.

Os elementos observados em cada um dos casos analisados foram forças e fraquezas das organizações, seus pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças produzidas pelo meio ambiente.

Entretanto, mesmo existentes, esses elementos foram percebidos nos depoimentos, cujas colocações foram feitas de forma desestruturada e descoordenada, sem o arranjo necessário para se estabelecer uma formulação estruturada de um plano de marketing a ser adotado pelos consórcios.

Os planos de marketing adotados não possibilitaram uma verificação sobre as estruturas formais teóricas referenciadas, tendo em vista que sua confecção não se encontra formalizada. A abordagem sobre planos de marketing possibilitou referendar apenas alguns aspectos da teoria, através de considerações desestruturadas sobre fraquezas, forças, ameaças e oportunidades.

Os elementos levantados referenciados são considerados norteadores para as ações desencadeadas pelos consórcios de exportação, servindo como alicerce para as tomadas de decisão por parte dos gestores.

Confrontando a teoria com o que foi observado na pesquisa de campo, conclui-se que não existem planos de marketing formalmente desenhados pelos consórcios.

Ressalta-se que os planos de marketing são um instrumento valioso, constituindo um ponto fundamental para o sucesso de um empreendimento.

Uma sequência de formulações mental dos pontos de um plano de marketing em muito contribuiu e contribui para o desempenho do consórcio de exportação Flor Brasil e para nortear as ações da iniciativa do grupo Brasília Export.

A questão que se ressalta é que, embora as formulações mentais sejam valiosas, estes mecanismos mostram-se pouco eficientes à medida que se limitam apenas aos conceitos considerados pelo tomador de decisão, ao passo que se levado sob um prisma formal, outros pontos poderiam ser incorporados e aplicados a todos os participantes, com resultados otimizados para o empreendimento.

As formatações distintas dos consórcios de exportação do Distrito Federal influenciaram os respectivos planos de marketing internacional, mesmo que estes se apresentem idealizados e não formalizados. Como apontado pelo referencial teórico, os planos de marketing são de suma importância para que as iniciativas possam acontecer. Desde o oferecimento das linhas de crédito por parte da APEX até a ação empresarial conjunta, pode-se verificar que as identificações, mesmo subjetivas, de elementos relativos aos planos de marketing foram de fundamental importância para os grupos. O tipo de arranjo interno dos consórcios orientou os planos de marketing traçados.

A diferença entre os planos de um consórcio operacional e de um consórcio promocional, dizem respeito a profundidade e a abrangência com que eles foram feitos. Nos planos operacionais há uma maior complexidade no que tange a identificação de pontos fortes e fracos, já que estes deveriam considerar as empresas em conjunto, à medida que os elementos do plano de marketing promocional atendem mais fortemente a forma de como promover estratégias de promoção conjunta das empresas.

Recomenda-se que a promoção da marca das empresas do consórcio Brasília Export contenha uma maior presença das marcas individuais. A marca do consórcio deveria ser trabalhada como um elemento de apoio, como um selo que atesta a origem específica do produto, demonstrando diferenças entre as empresas da iniciativa. Tal ação serviria para reforçar a marca das empresas e reduzir as incertezas dos compradores de produtos que em alguns casos podem ser considerados substitutos.

A gestão foi considerada profissional quando teve à frente do consórcio um profissional de Comércio Exterior. Mas, as atividades inerentes ao Planejamento de Marketing Internacional, um elemento fundamental para o sucesso dos consórcios de exportação, requer que profissionais com perfis de Engenharia de Produção ou Administração da Produção também sejam alocados. Considerar profissional a gestão de um consórcio de exportação requer a agregação de valores que o saber científico, através de várias áreas de conhecimento, tem disponibilizado.

Recomenda-se que a gestão seja exercida por um grupo de especialistas que agreguem valor à iniciativa.

Os treinamentos e a sensibilização para a constituição de iniciativas conjuntas para atuação em mercados internacionais requerem que seja focado tanto o processo produtivo das empresas, de forma individual, quanto ao processo produtivo coletivo que as empresas associadas terão que desenvolver para atender às demandas do consórcio de exportação.

Recomenda-se que treinamentos sejam realizados, nos quais a finalidade e o conteúdo de um planejamento de marketing internacional sejam abordados.

A participação em um consórcio de exportação deve ser uma decisão empresarial. Não deve partir da possibilidade de um suporte governamental. A opção empresarial pressupõe o conhecimento das implicações da ação quanto ao processo produtivo e a realidade vivenciada.

O processo produtivo constitui uma seqüência de atividades que precisam ser revista continuamente, nas quais devem ser agregados os valores da Engenharia de Produção.

Recomenda-se que seja concebida e implantada uma sistemática na qual haja a divulgação de um ramo de conhecimento, o da Engenharia de Produção, que dá suporte ao desenvolvimento de processos produtivos, nas mais diversas linhas de expressão da atividade humana.

O estudo de caso mostrou que alguns dos conceitos abordados pelo planejamento de marketing internacional são utilizados embora sem um conhecimento preciso, através de uma utilização empírica.

Recomenda-se que seja dado um retorno aos consórcios visitados, com uma explanação do que constitui um planejamento de marketing internacional, sua abrangência e importância no intuito de que os mesmos sejam internalizados pelos consórcios. Depois disso, recomenda-se que uma nova pesquisa seja realizada para que sejam observadas mudanças e melhorias nos consórcios de exportação do Distrito Federal, ora analisados.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve por objetivo proceder a estudos e análises sobre o planejamento de marketing internacional e a experiência dos consórcios de exportação do Distrito Federal. O conhecimento teórico, o referencial dos assuntos abordados, encontra-se exposto no capítulo Revisão da Literatura. Os dados e as informações obtidas na pesquisa de campo, que teve por objetivo fazer um paralelo entre teoria e *praxis*, foram considerados no capítulo Resultados.

A identificação dos elementos constantes nos planos de marketing, o primeiro objetivo específico explicitado a ser atendido por este trabalho, foi realizado a partir do conteúdo apresentado na Revisão da Literatura, dos conceitos versando sobre Planejamento de Marketing e Planejamento de Marketing Internacional. Nestes itens foram apresentadas várias visões sobre o tema e observados os elementos constitutivos e os arranjos.

A identificação dos tipos de consórcios de exportação constituiu o segundo objetivo específico. Os tipos de consórcios de exportação também se encontram elencados na Revisão de Literatura e variam quanto a finalidade: operacional ou promocional; e forma de relacionamento: monossetorial e plurissetorial.

Quanto à realidade dos consórcios de exportação do Distrito Federal, dados, informações, análises individuais e comparativas e um conjunto de considerações encontram-se dispostos no capítulo Resultados.

A caracterização dos consórcios de exportação do Distrito Federal, terceiro objetivo específico, possibilitou a constatação de duas situações. O Consorcio Flor Brasil é do tipo monossetorial operacional enquanto que o Brasília Export é monossetorial promocional.

Analisar os consórcios de exportação no Distrito Federal foi o quarto objetivo específico traçado. A análise dos consórcios de exportação revelou mais do que a estruturação interna e o arranjo dos consórcios. Pode-se observar peculiaridades de cada iniciativa, verificar formas distintas de relacionamento interno e o trato com as questões relativas ao planejamento de marketing, tecendo-se considerações sobre as ações deliberadas e suas consequências.

Constatar o estágio de planejamento e os planos formais de marketing internacional em que se encontram os consórcios de exportação do Distrito Federal constituiu outro objetivo específico. A pesquisa de campo revelou que os planos de marketing adotados pelos consórcios de exportação do Distrito Federal encontram-se em estágio informal, estabelecendo, todavia, vínculo com elementos formais do planejamento marketing. Pôde-se observar, em ambas iniciativas, a presença de uma análise ambiental sobre os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Analisar os planos de marketing adotados e comparar a formatação dos consórcios de exportação do Distrito Federal a partir destes planos encerrou a relação dos objetivos específicos formulados. Os consórcios de exportação do Distrito Federal ao conformar formas distintas de formatação, refletem diferenças nos planos de marketing internacional adotados por cada iniciativa.

O plano de marketing adotado pelo Consórcio Flor Brasil congrega interesses conjuntos de várias empresas empenhadas na produção e comercialização de diversos itens sob uma marca única. No consórcio Flor Brasil o plano de marketing concentrou esforços em torno do desenvolvimento de uma série de produtos comuns às várias empresas. O planejamento orientou a utilização de ferramentas para consolidação de uma marca para os produtos do consórcio.

Na iniciativa Brasília Export como o interesse do consórcio gira em torno de aspectos puramente promocionais, o plano de marketing se torna mais simples. Nesse consórcio cada empresa é autônoma para conduzir o relacionamento comercial com seus clientes, usando marcas individuais. Assim, na iniciativa Brasília Export observou-se um esforço para o barateamento de custos operacionais de promoção, o que limita a abrangência do plano.

Avaliar a relevância dos planos de marketing internacional, aplicados nos consórcios de exportação que reúnem pequenas e médias empresas do Distrito Federal constituiu o objetivo geral deste trabalho. A relevância dos planos de marketing internacional aplicado à realidade estudada deve-se ao fato de que mesmo informais eles orientam as ações a serem desenvolvidas por cada iniciativa.

5.1 Recomendações

O presente estudo ao analisar os consórcios de exportação do DF constatou a importância e a necessidade que a ampliação dos mercados trará às micro, às pequenas e às médias empresas brasileiras envolvidas nas iniciativas. A exploração de novos mercados possibilitará a inserção das empresas em um nível diferenciado de produção, com a adoção de mecanismos de controles e de elementos de qualidade de forma singular, o que acarretaria uma melhoria em suas atividades com reflexos, inclusive, no mercado interno.

Uma forma fundamentada de orientar e promover a identificação e ampliação de mercado dá-se através da realização de pesquisas de mercado. Estas permitem identificar novos mercados, seus potenciais, assim como, tipos de produtos mais adequados às necessidades daqueles consumidores.

As incursões visando à identificação dos mercados até então empreendidas pelas iniciativas analisadas foram executadas de forma pragmática. O empirismo em relação às pesquisas de mercado pode não embasar adequadamente os objetivos de marketing que terá consequências na formulação de um planejamento de marketing internacional para os consórcios.

A confecção de pesquisas de mercado pautadas em bases científicas asseguraria às micro, às pequenas e às médias empresas exportadoras a possibilidade de oferecimento de um produto mais adequado às condições ambientais do novo mercado. A confecção formal de pesquisa de mercado transmitirá uma maior confiança a investidores e demais parceiros das

iniciativas, que com isto se sentirão mais seguros para ampliar investimentos ou mesmo de direcioná-los para os elementos considerados mais relevantes.

A pesquisa de mercado também servirá para orientar um eventual reposicionamento das marcas empregadas pelos consórcios de exportação.

A comunicação com o mercado, principalmente com o mercado distante das empresas, necessita de um mecanismo que melhor ofereça condições de controle com percepção de mudanças e novas oportunidades, assim como, dos riscos que podem surgir com o passar do tempo ou mesmo que já estejam embutidos no contexto presente.

A necessidade de confecção da pesquisa de mercado transcende a fase inicial e deve ser um instrumento de controle a ser utilizado na medida em que as operações nos mercados exteriores passem a serem intensificadas.

Em resumo, ressaltam-se a necessidade e a importância da realização de pesquisas de mercado, em bases científicas, para a inserção e acompanhamento dos produtos nos mercados internacionais, de ambas as iniciativas analisadas.

Sugere-se, também, a realização de estudo enfocando os impactos no processo produtivo, vivenciados pelas empresas brasilienses, expostas ao processo de internacionalização.

Empresas que passam a comercializar produtos nos mercados internacionais apresentam modificações em toda a estrutura produtiva. Elas sofrem, de alguma forma, impactos sobre o processo de produção, gerando ganhos ou promovendo alterações para toda a empresa, inclusive nos produtos comercializados internamente. Faz-se necessário buscar informações e

responder às indagações a respeito de conceitos e referenciais de qualidade aplicados aos produtos exportados que também geram mudanças naqueles ofertados no mercado doméstico. Esse estudo deverá abordar e analisar a crítica que é feita e na qual se considera que os produtos destinados à exportação são de melhor qualidade do que os que são direcionados ao mercado interno.

Um elemento a ser ressaltado diz respeito às características empreendedoras dos gestores das empresas e das iniciativas estudadas. Sugere-se uma análise sobre o comportamento dos empreendedores que buscaram como alternativa a exportação, principalmente, a exportação em parceria com outras empresas produtoras e concorrentes no mercado interno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos Artigos 170 e 179 da Constituição Federal. **Diário Oficial da União**. Brasília 5 de outubro de 1999. Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/legislacao/lei/lei9841.html>> Acesso em 5 dez. 2001.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação: aspectos práticos e operacionais**. São Paulo, Aduaneiras: 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo, Atlas:1992.

DABBAH, Steven. **A solução para sua empresa: exportação**. São Paulo, Érica: 1998.

DENKCER, Ada de F. Maneti e VIÁ, Sarah Chucid. **Pesquisa empírica em ciências humanas, com ênfase em comunicação**. São Paulo, Futura: 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo, Makron Books: 1995.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro, Campus: 1997.

HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. Formatos Multilaterais. **HSM Management**, São Paulo, nº. 15, jul - ago. 1999. Disponível em <<http://www.intermanagers.com.br>>. acesso em :10 jan. 2001.

HORTA, Maria Helena e SOUZA, Carlos Frederico Brás de. **A inserção das exportações brasileiras: análise setorial no período 1980/96**. Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, jun. 2000. disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 27 abr. 2001.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. **Consórcios de exportação**. Rio de Janeiro, Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior: 1982.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. **Getting Started in Export: a training manual for SMEs**. Geneva, International Trade Centre UNCTAD/GATT: 1995.

KEEGAN Warren J. e GREEN, Mark C. **Princípios de Marketing Internacional**. São Paulo, Saraiva: 1999.

KENEN, Peter Bain. **Economia Internacional: Teoria e Política**. Rio de Janeiro, Campus: 1998

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing global**. São Paulo, Atlas:2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo, Atlas: 1998.

KOTLER, Philip; JATURISPITAK, Somekid; MAESINCEE, Suwit. **O Marketing das Nações**. São Paulo, Futura: 1997.

KUAZAQUI, Edimir. **Marketing Internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo, Makron Books: 1997.

LAS CASAS. Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo, Atlas:1999.

LAS CASAS. Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo, Atlas:1999.

McCARTHY, E. Jerome e PERREAULT JR, William D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo, Atlas: 1997.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**. São Paulo, Makron Books:2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo, Atlas:1999.

OLIVEIRA JÚNIOR, Márcio de. **A liberalização comercial brasileira e os Coeficientes de importação - 1990/95**. Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, fev. 2000. disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 27 abr. 2001.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional**. São Paulo, Aduaneiras: 2000.

RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. São Paulo, Aduaneiras:1993.

RUIZ, João Álvaro. Como Elaborar Trabalhos de Pesquisa. IN: __. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. São Paulo: Atlas, 1979.

SANDRONI, Paulo. IN:__. **Dicionário de Economia e Administração**. São Paulo, Nova Cultural: 1996.

SEBRAE. **Como Abrir seu Próprio Negócio: Manual Prático de Iniciação Empresarial**. Brasília, SEBRAE: 1992.

SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Estatísticas de Comércio Exterior. In:__. **Balança Comercial Brasileira**. Brasília, 2001. disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/secex/public>>. Acesso em: jan. 2001.

SILVA, Lúcia da e MENEZ, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2ª ed. Ver., Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS; Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas, 1997.

STEVENS Robert; LOUDON, David; WRENN, Bruce; WARREN, William. **Planejamento de marketing**. São Paulo, Makron Books: 2001.

TRIPODI, Tony, FELLIN, Phillip, MEYER, Henry. **Análise da Pesquisa Social.**

Diretrizes para o uso de pesquisa em Serviço Social e Ciências Sociais.

Livraria Francisco Alves Editora S. A .1975.

VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro.** São Paulo, Atlas: 1999.

VAZQUEZ, José Lopes. **Manual de Exportação.** São Paulo, Atlas: 1999.

VICENTE, Ambrosio. **Plano de Marketing passo a passo.** Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso Editores: 1999.

ANEXO I



www.florbrasil.com.br



La exposición de números, colores, siluetas y formas. La mezcla de todos estos elementos en una indumentaria de corte atípico que mezcla con rasgos industriales, hacen de esta exposición una bella experiencia. Así de la creatividad del diseño producido en Brasil.

La gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

A continuación se muestra una serie de imágenes que representan un poco de la creatividad y de la innovación en el diseño de moda en Brasil.

En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

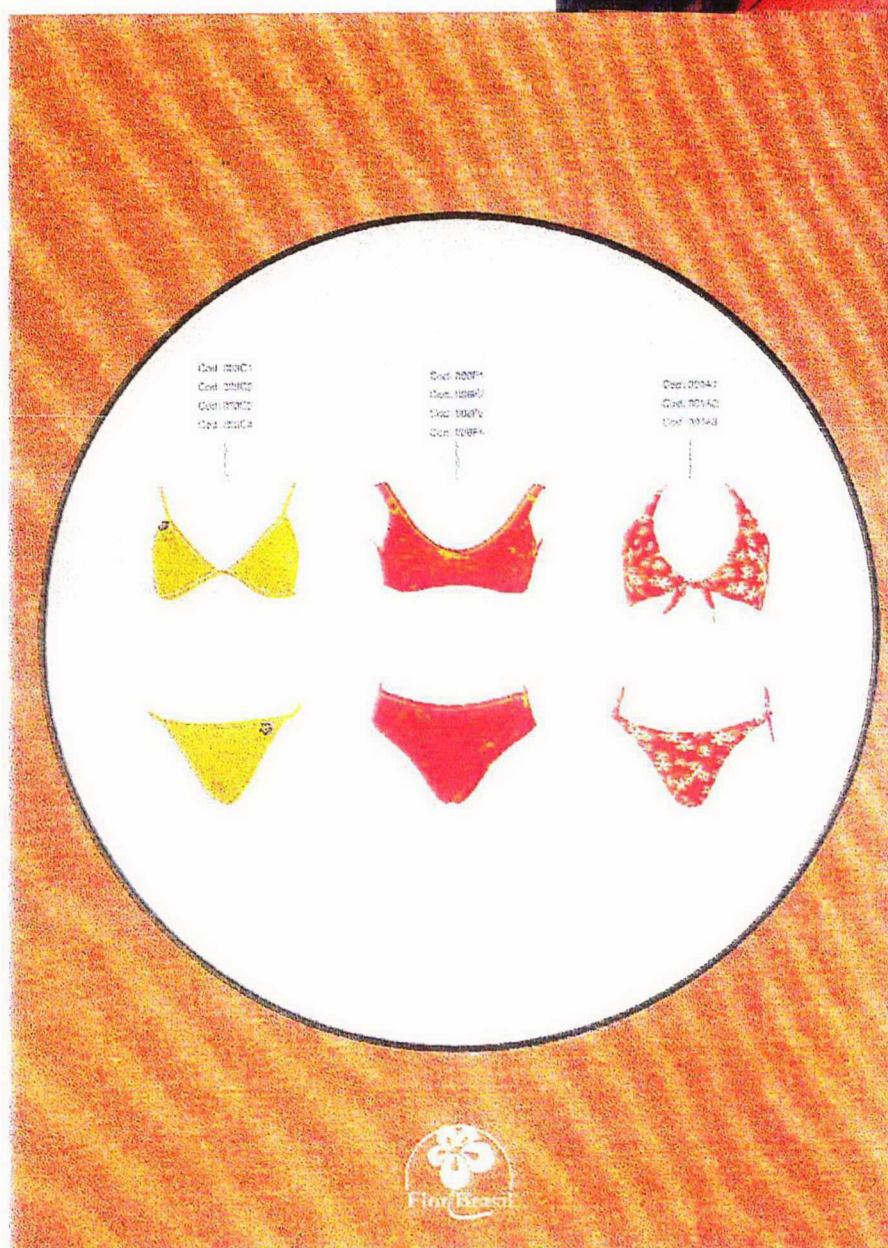
La exposición de números, colores, siluetas y formas. La mezcla de todos estos elementos en una indumentaria de corte atípico que mezcla con rasgos industriales, hacen de esta exposición una bella experiencia. Así de la creatividad del diseño producido en Brasil.

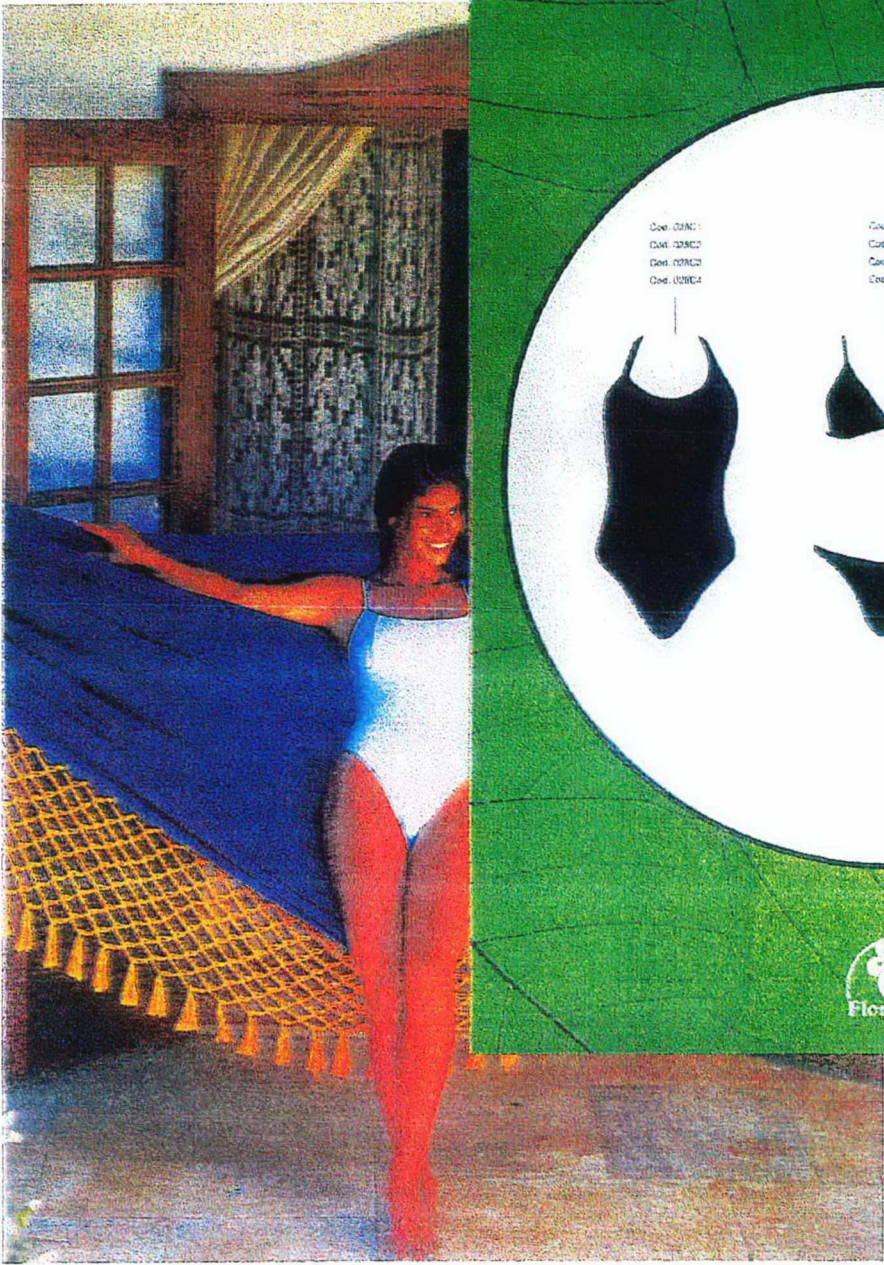
La gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

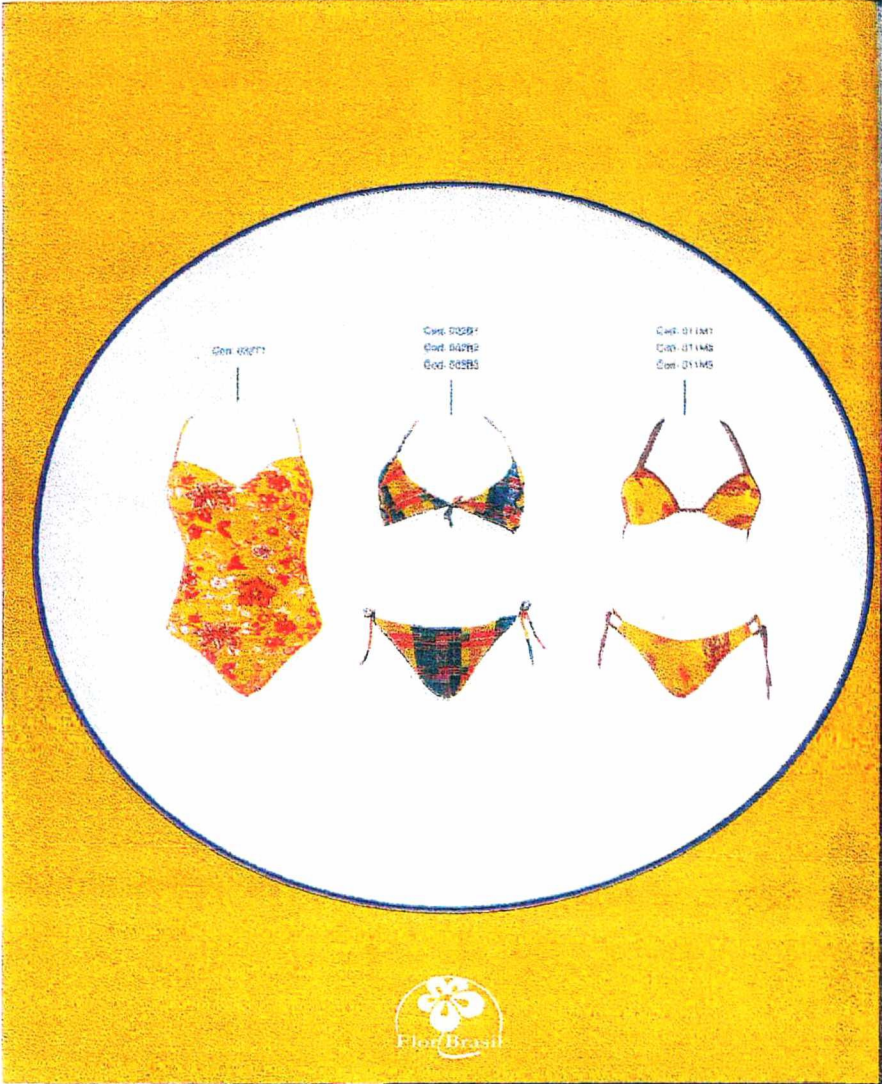
En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.

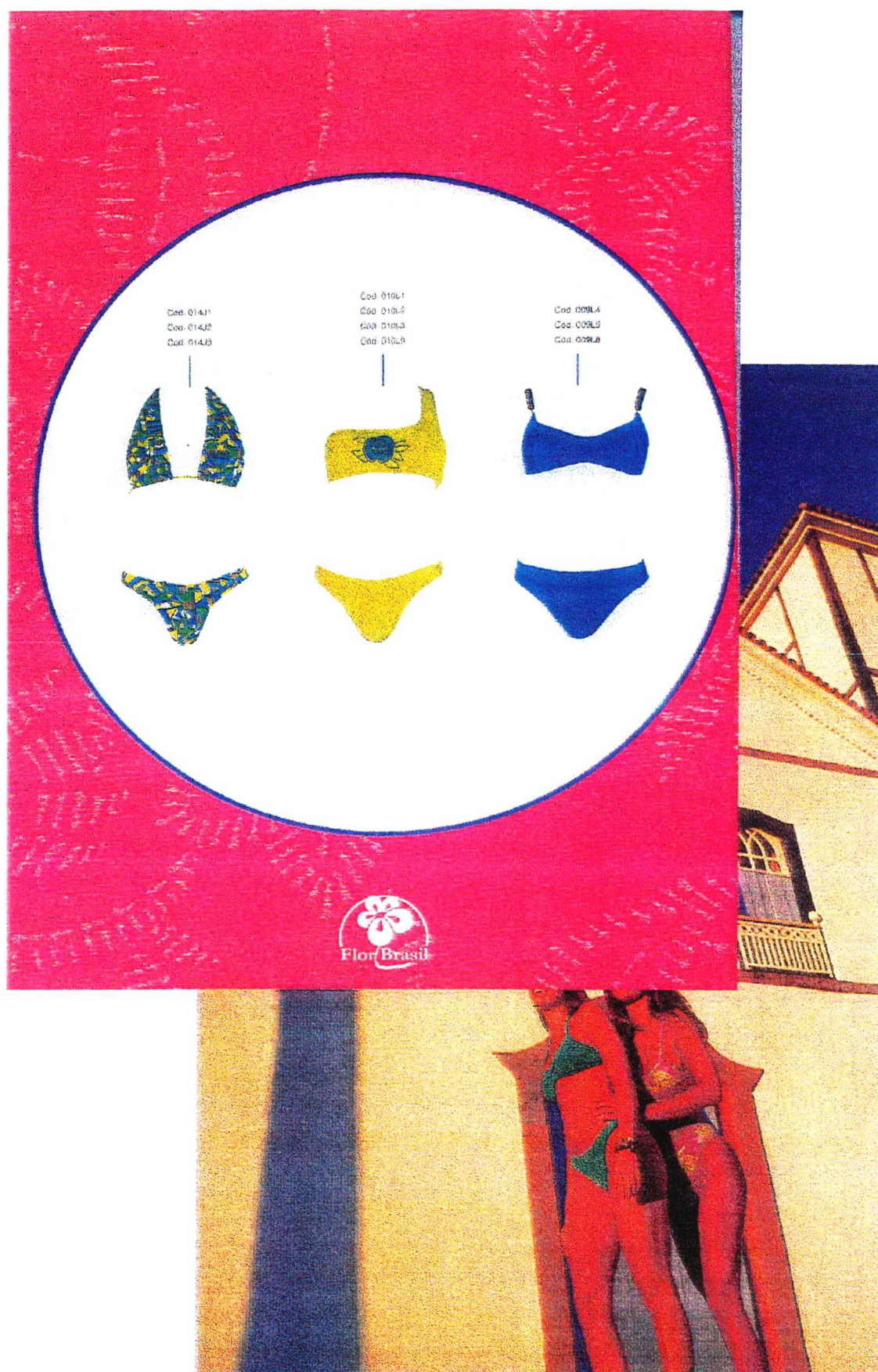
En Brasil, la gran lección tomada de la experiencia es que el diseño de moda no es solo un arte, es una actividad que requiere de una gran creatividad y de una gran capacidad de innovación.









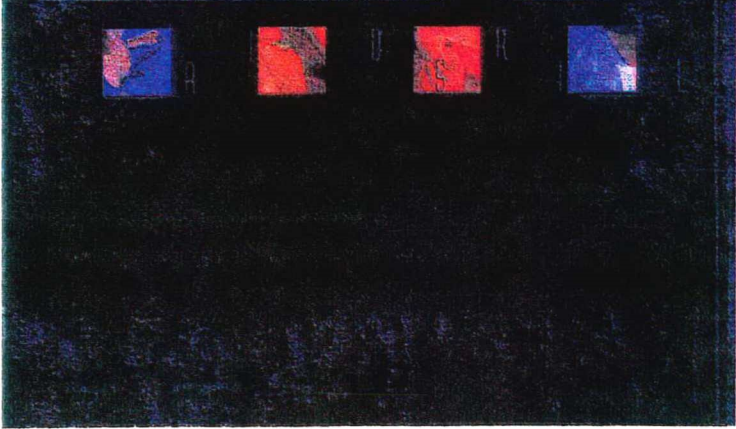
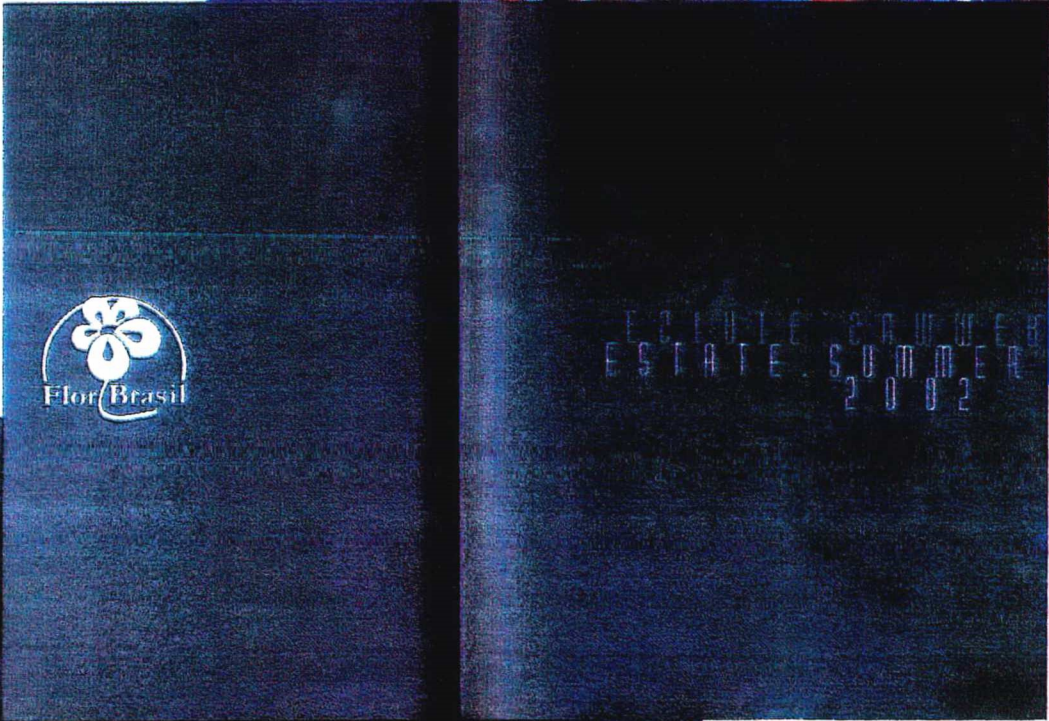


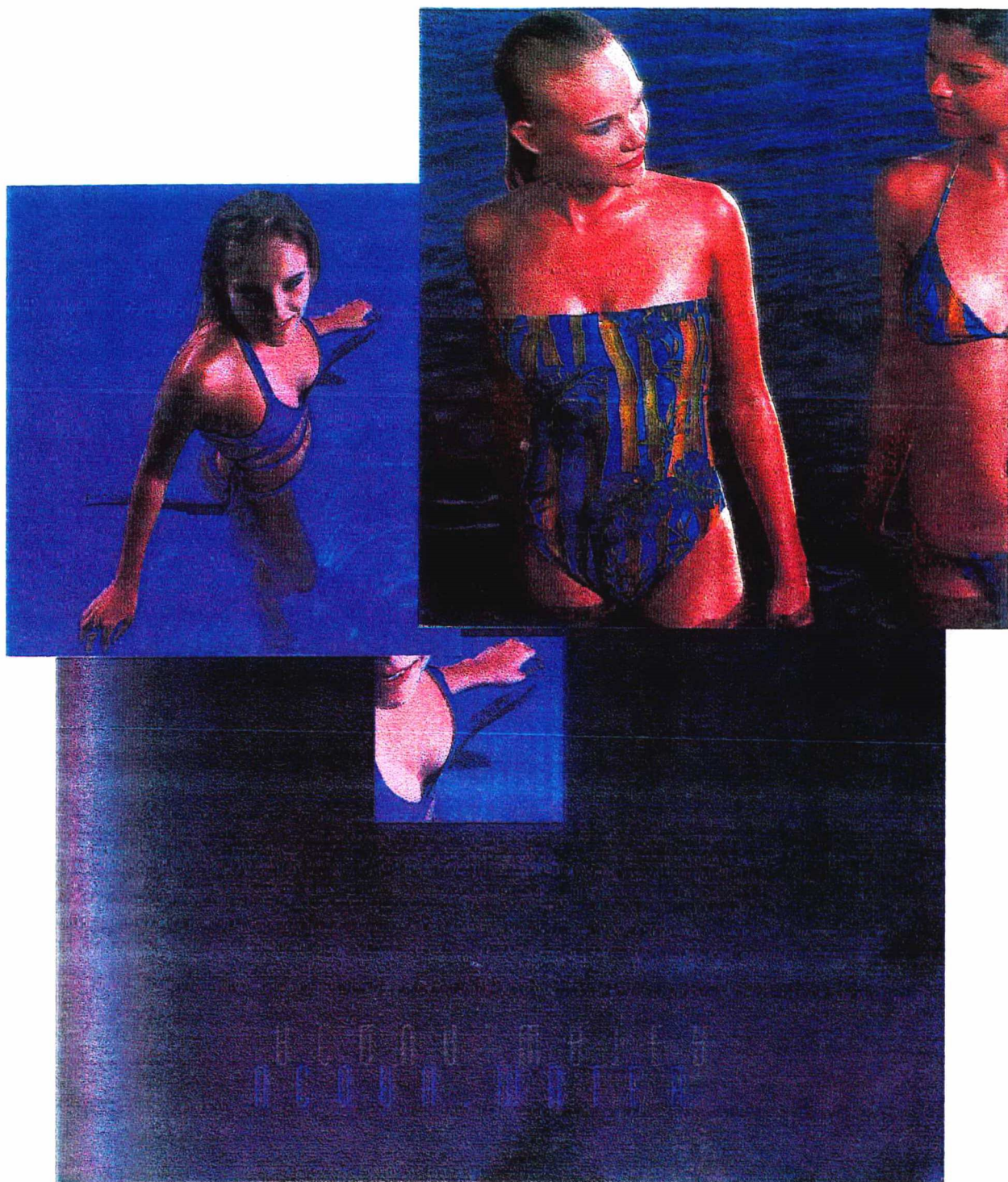
A large circular inset is centered over a background of smooth, rounded stones in shades of blue and grey. Inside the circle, three sets of swimwear are displayed. Each set has a code printed above it.

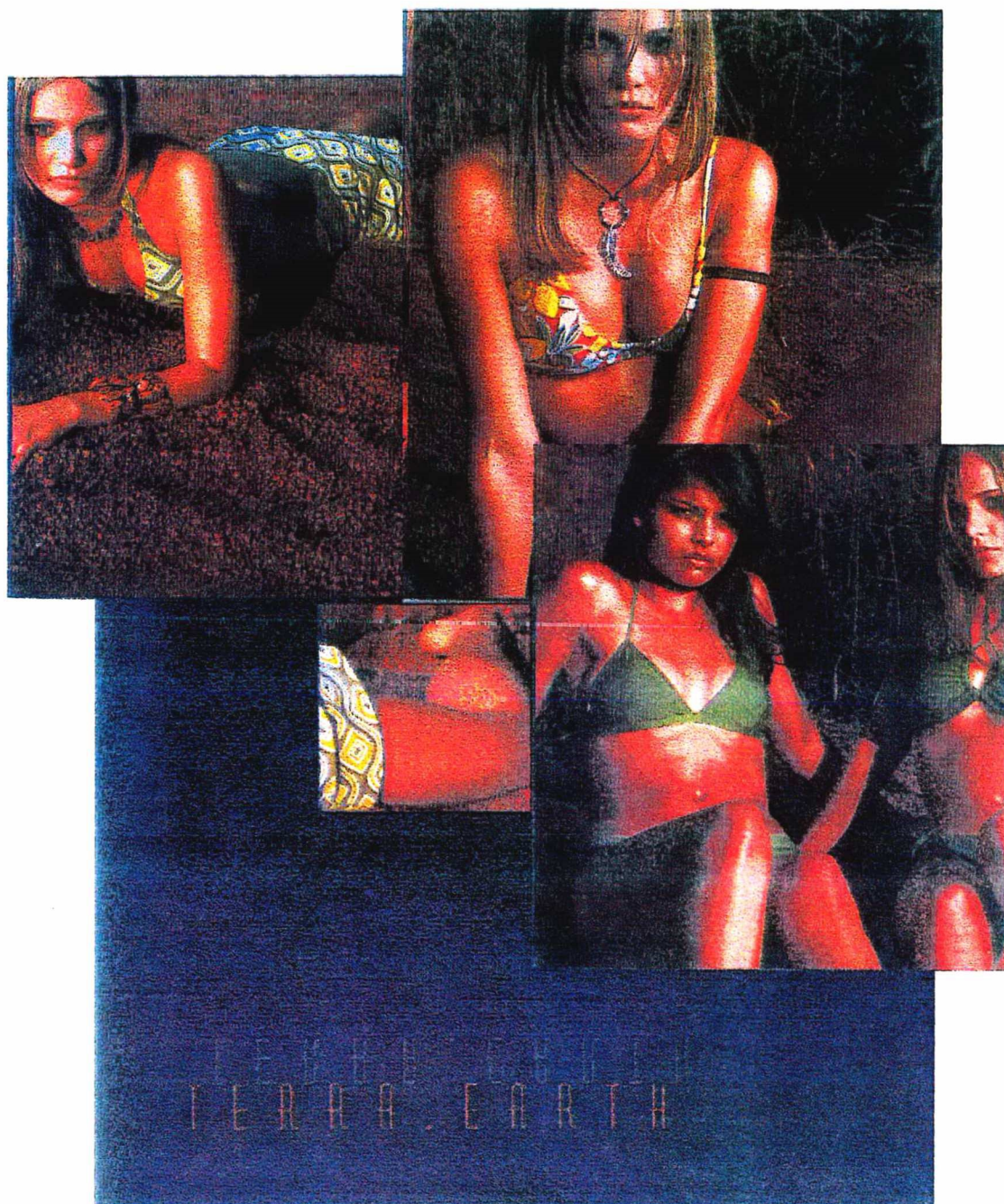
Swimwear Set	Codes
Leopard print one-piece	Cod. 0291 Cod. 0292 Cod. 0293
Solid blue two-piece	Cod. 0361 Cod. 0362 Cod. 0363 Cod. 0364
Blue two-piece with red polka dots	Cod. 0121 Cod. 0122

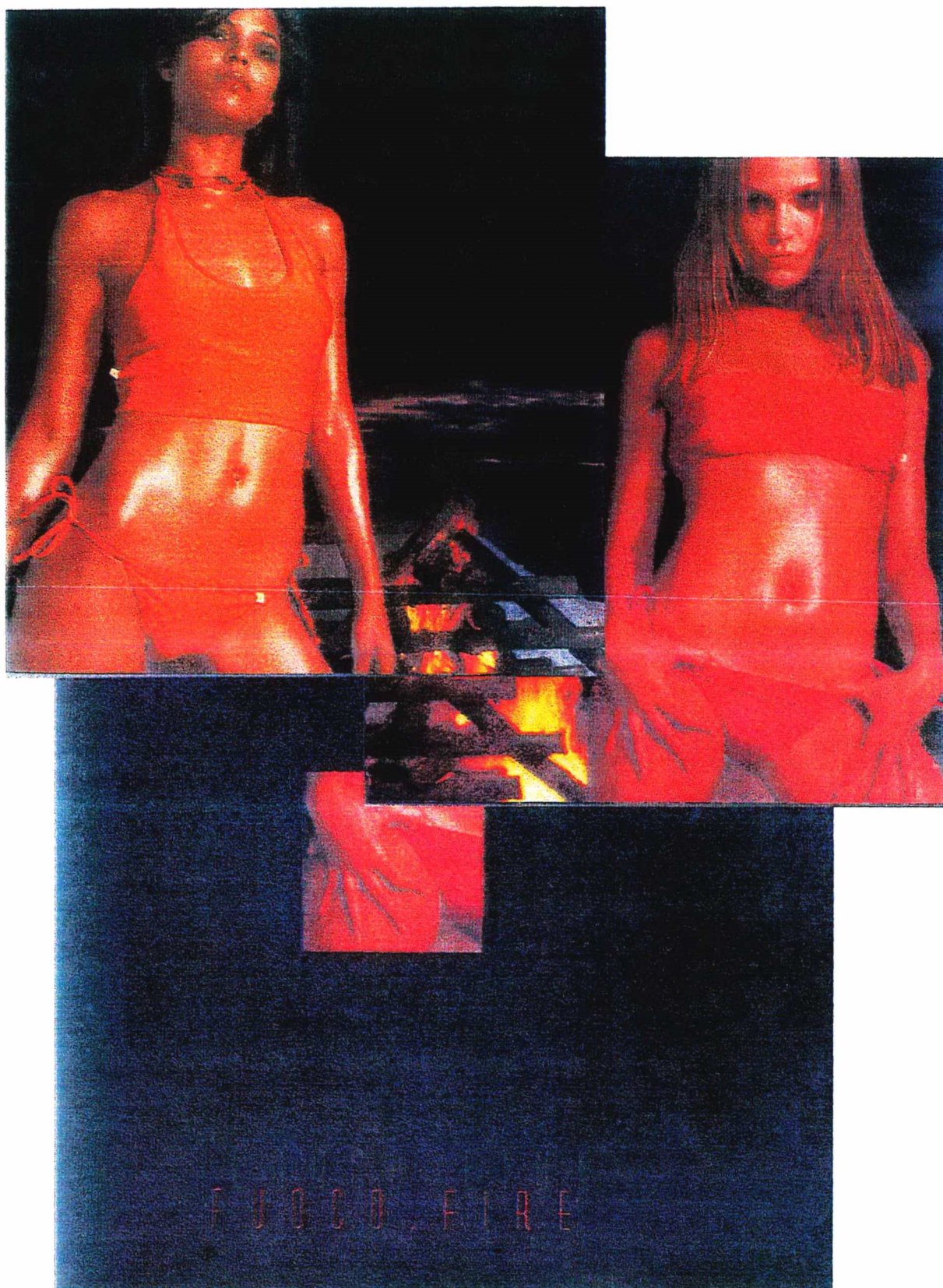
At the bottom center of the circular inset, there is a logo for "Elly Brasil" featuring a stylized flower or star shape.

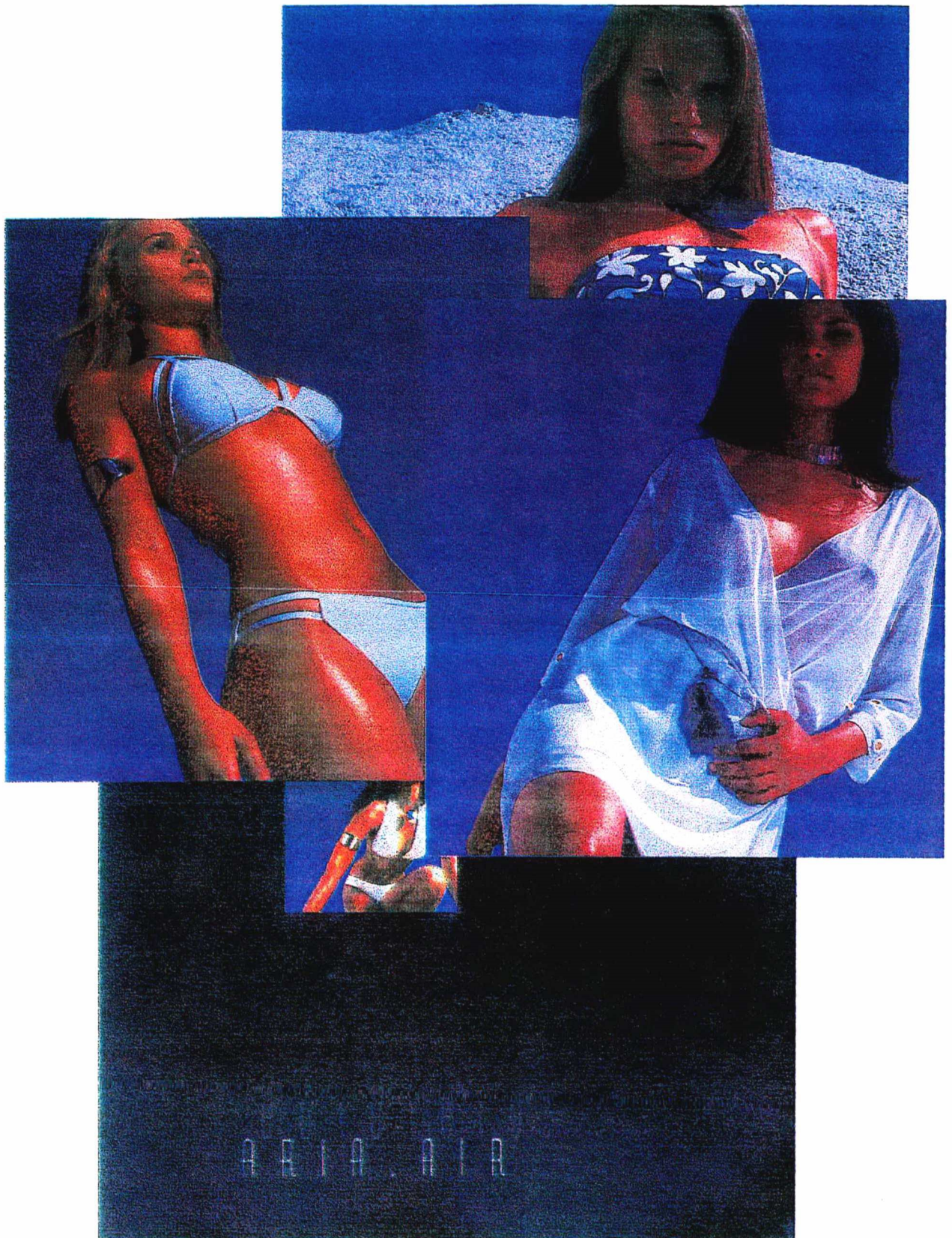
ANEXO II











ANEXO III

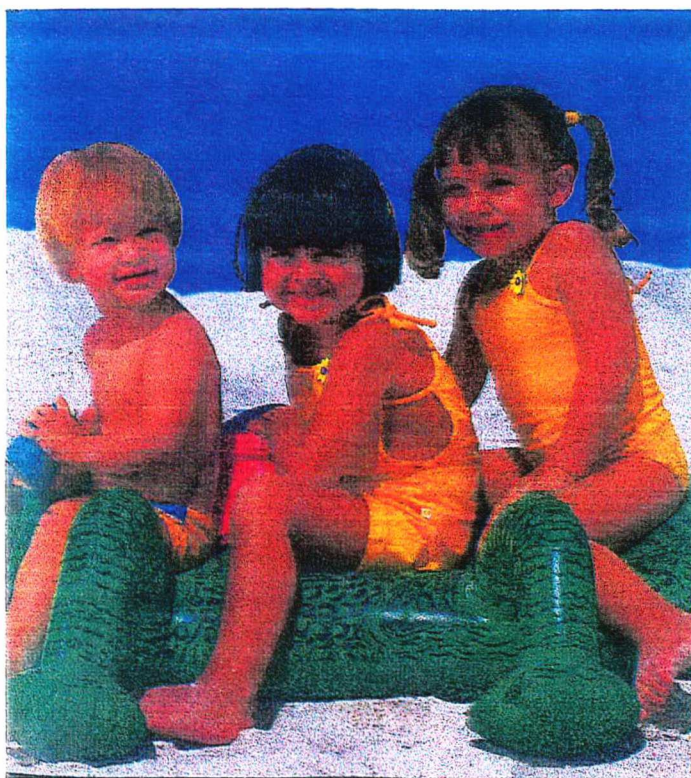
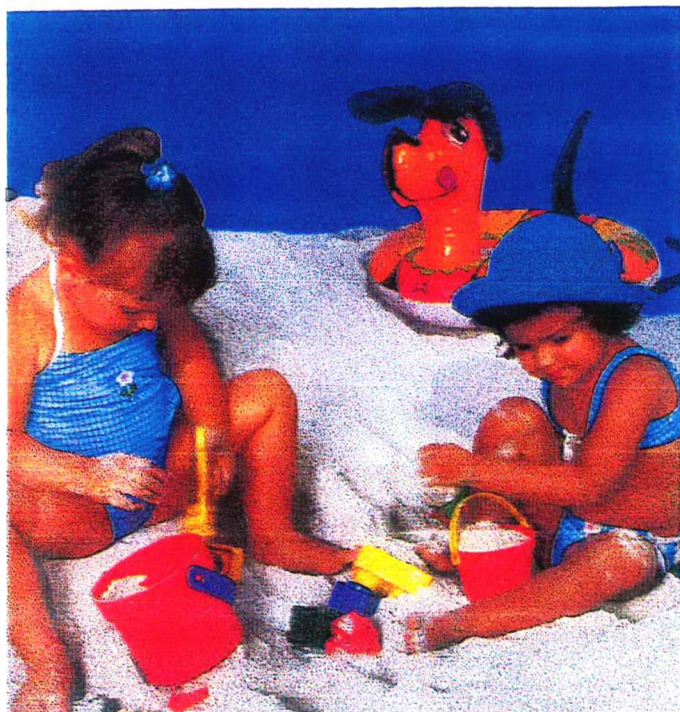
FLOR BRASIL

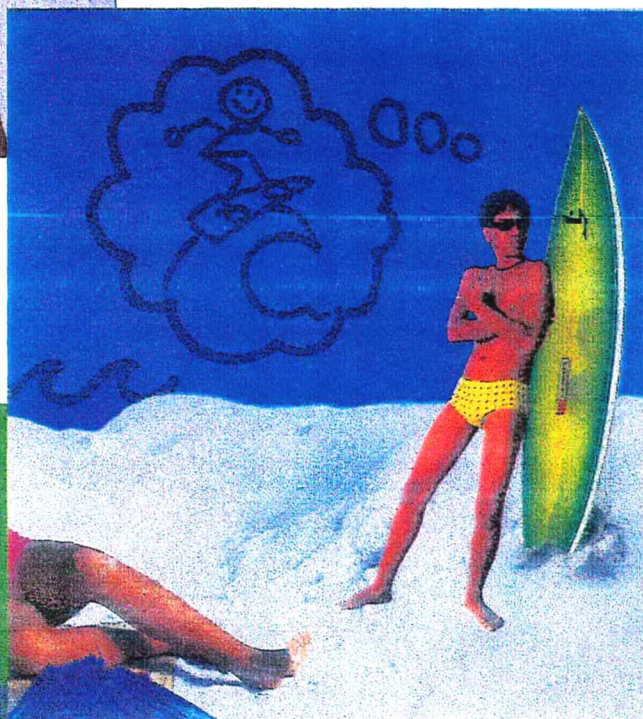


KI 5
ST. TE. S MME 200

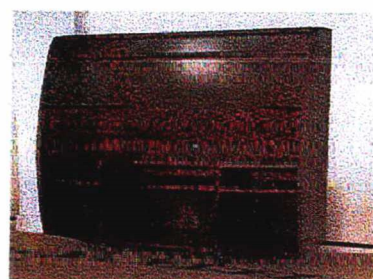
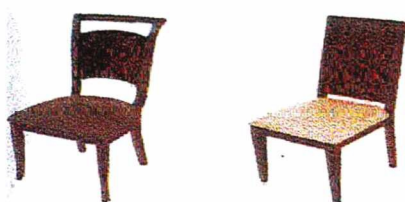
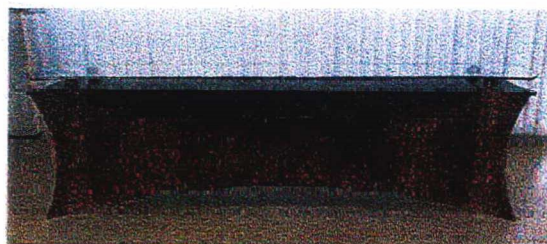


www.florbrasil.com.br

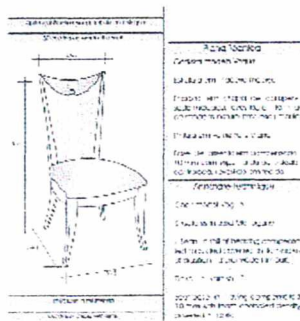




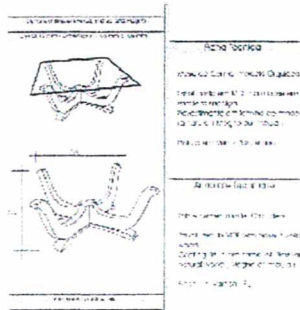




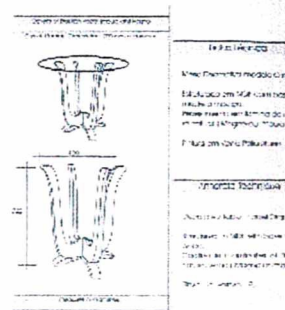
nobel
FURNITURE



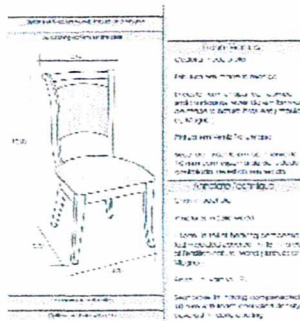
nobel
FURNITURE



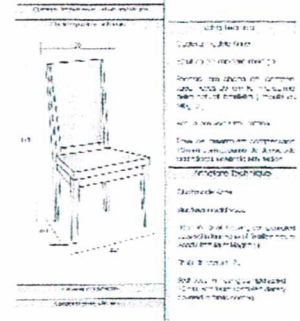
nobel
FURNITURE



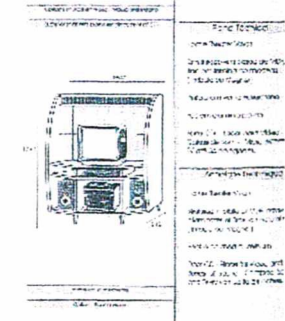
nobel
FURNITURE

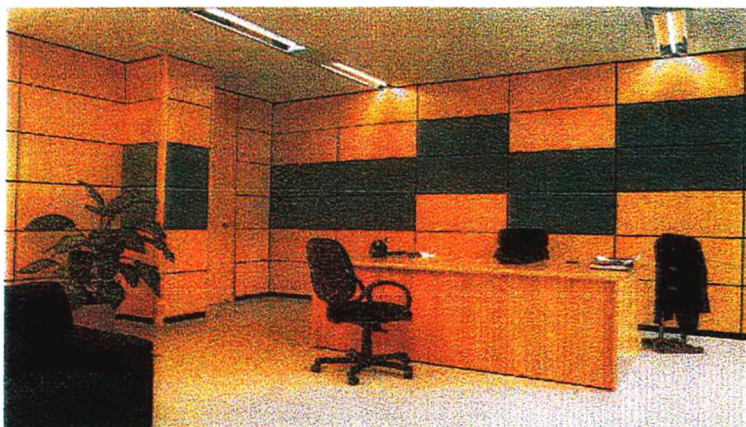


nobel
FURNITURE

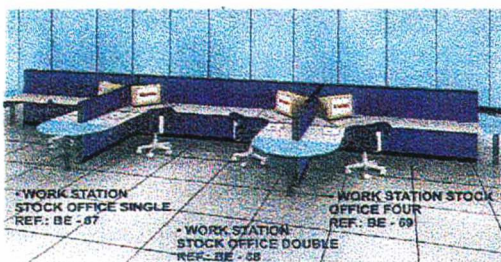


nobel
FURNITURE





The Stok Office dividing walls allow beauty through the technical capacity. Elegant and fancy, they give a futuristic touch dignifying the environment and valuing the decoration.



The STOK OFFICE stations with the 35 mm, 70 mm and 100 mm dividing walls, were especially projected to add to your space intelligent solutions. They have a complete line of tables and working surfaces, connections, shelves, retractable supports for keyboard, closets, chests of drawers and others, according to the project outline.



TECHNICAL SPECIFICATIONS

Floor-ceiling dividing walls and panoramic

STRUCTURE: made of pillars plus frontal opening L ceiling templates, floor templates or 100 mm ring board, insets, cylindrical, doorjamb, frames, all extruded polished and anodized aluminum or milled by the electrostatic process in the specified color, allowing the internal passage of the electric logic telephone wires.

ACCESSORIES: composed by connectors, clips, sports for pillars and skirting boards, cableclips, pins, rawplugs, washers, all in steel.

WOODEN FINISHING (chromatized):

WALLS FINAL THICKNESS: 35 mm/70 mm/100 mm.

WOODEN PANELS: individual, frontal opening, grained or not, separated by re-inforced frames 10 mm thick, made of 10 mm agglomerated plates for the mm lines and 15 mm for the 70 and 100 mm lines 10

mm thick, made of 10 mm agglomerated plates for the 35 mm lines and 15 mm for the 70 and 100 mm lines.

COATINGS AND HEADINGS: natural wood lamination, low pressure melaminized lamination, melaminized phenolic lamination, post forming, fabric or in accordance to the specifications of the architecture project.

GLASS PANELS: framed by extruded polished and anodized aluminum ribs or painted by the electrostatic process in the specified color, 40 mm thick without extra baguettes making a rigid square on each side of the structure with 45 degrees junctions, allowing the individual frontal opening separated by re-inforced frames 10 mm thick, which may be made with simple or double glass 8 mm thick, for acoustic attenuation or for installing the internal micro blinds with internal control, with gonydory button.

PANELS MODULATIONS: 0.90 m and 1.20 m thick, or in accordance to the specifications of the architecture project. Key-stone according to the local measurements.

OPTIONAL CORE: rock wool, glass wool, plaster plate, acoustics isolator, vermiculite or in accordance to the architecture project.

DOORS: 0.80 m wide by 2.10 m high and 40 mm thick, framed in all its perimeter with dry compact wood and unwarping, double plated on both faces by agglomerated plates, light core or acoustic coating, just like the ones on the panels, or in accordance to the specifications in the project.

IRONWARE SET COMPOSED BY:

A) extruded polished and anodized aluminum architrave, or painted by the electrostatic process in the

specified color, 40 mm thick, with shock absorber.

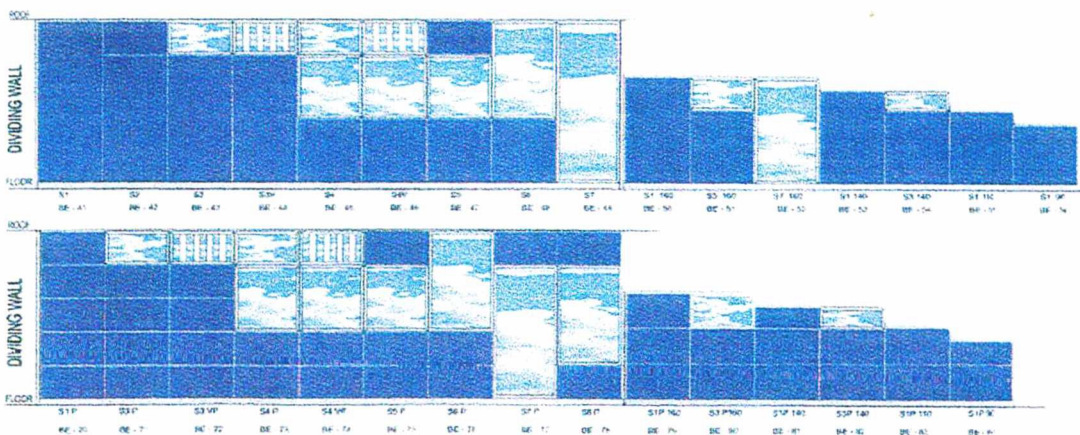
B) optional frames in extruded polished and anodized aluminum, or painted by the electrostatic process in the specified color, or apparent headings in the same pattern of the doors.

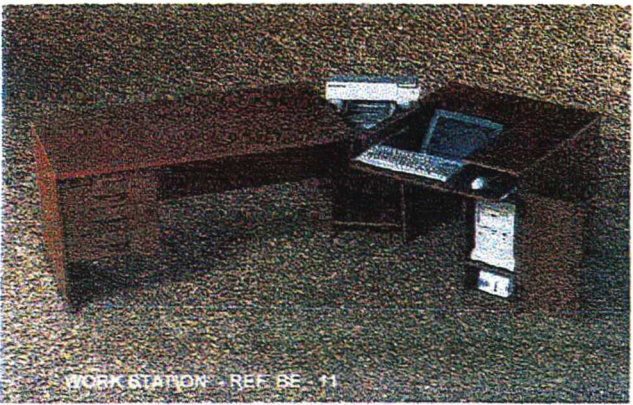
C) tubular like locks with CR, CRP, CRA finishing, or in accordance to the project specifications.

D) "bolometer" type hinges with CR, CRP, CRA finishing in accordance to the project specifications.

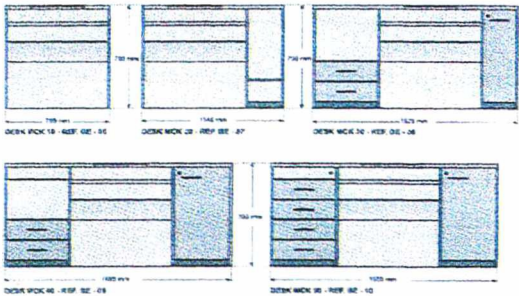
ACCESSORIES CONNECTION:

the pillars plus the frontal opening lists of the floor-ceiling dividing walls and panoramic, as an option, could be made with the special pot hanger system (more used at the work stations) for the connection of shelves, working surfaces, suspended cupboards.





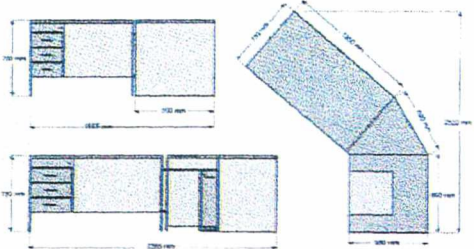
DESK MCK 10/20/30/40/50 - REF. BE - 06/07/08/09/10



Agglomerated with wooden heading bulk
Covering in wooden blade or melamine high-pressure
Certified fine woods
Melamine in varied colors

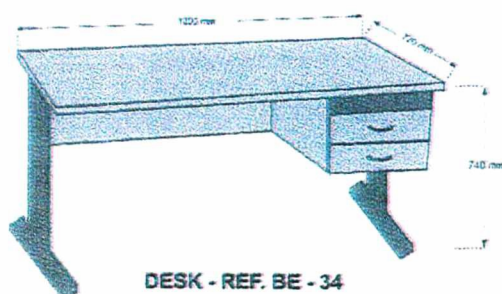
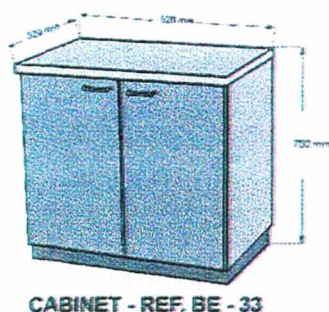
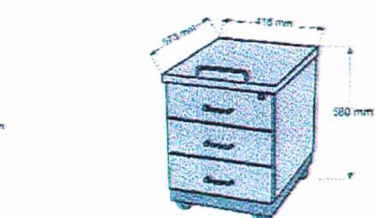
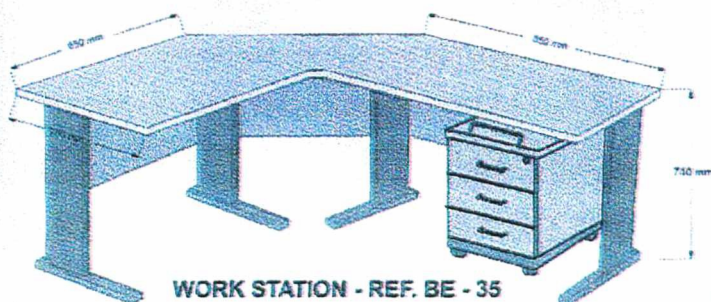
Knobs in casting aluminum with electrostatic painting
Metallic sliding with casters of nylon
Drawer cabinet suspended folder with track by telescopic

WORK STATION - REF. BE - 11



Agglomerated with wooden heading bulk
Covering in wooden blade or melamine high-pressure
Certified fine woods
Melamine in varied colors

Knobs in casting aluminum with electrostatic painting
Metallic sliding with casters of nylon
Drawer cabinet suspended folder with track by telescopic



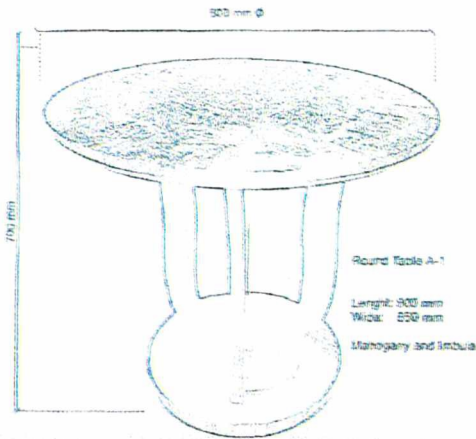
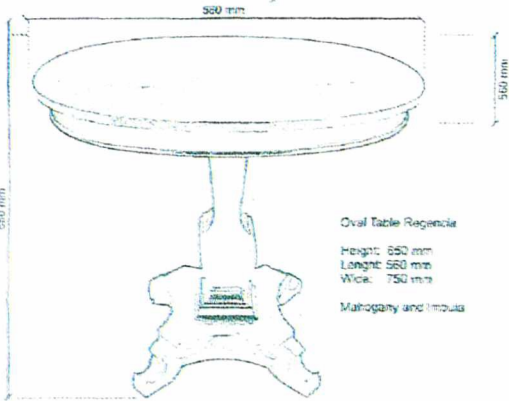
Projecting Drawer cabin (3 drawers)
Projecting Drawer cabin (2 bins for suspended folder)
Base in steel 40 x 40 soldier with electrostatic painting

Low closet 2 gates (2 internal shelves)
Base in steel 40 x 40 soldier with electrostatic painting

Table for office with 2 drawers / 3 drawers
Foot in steel 50 x 40 soldier with electrostatic painting

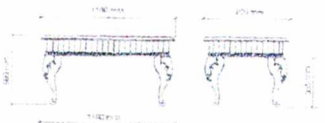
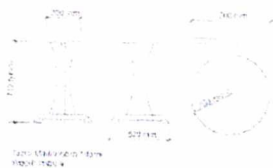
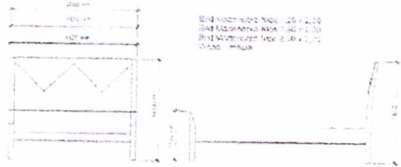
Modular set with connection and projecting drawer
cabin
Foot in steel 40 x 60 soldier with electrostatic painting

Agglomerated with wooden heading bulk
Covering in wooden blade or melaminic high-pressure
Mahogany / Freijó / Jacarandá / Ivory / Pau-Ferro
Melaminic in varied colors
Knobs in casting aluminum with electrostatic painting
Metallic sliding with caster of nylon
Drawer cabin suspended folder with track by telescope





GERMAN PHILIPPS - PHOTON



GERMAN PHILIPPS - PHOTON

